

Hanna Molander

# Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2016



**KYAMK**  
University of Applied Sciences

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Hanna Molander	Tradenomi	Joulukuu 2016
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin		54 sivua 5 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Yritys X		
<b>Ohjaaja</b>		
Lehtori Pia Kaari		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Opinnäytetyön aiheena on yrityskaupasta johtuvan organisaatiomuutoksen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Yritys X pyrkii näiden tuloksien avulla kehittämään toimintaansa vastaisuudessa ja vastaavissa tilanteissa.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kyselytutkimus toteutettiin yritys X:n työntekijöillä. Tutkimusaineisto kerättiin ja kasattiin syksyllä 2016. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti koostuu toistettavuudesta, objektiivisuudesta sekä raportoinnista. Tässä työssä kiinnitettiin huomiota erityisesti kyselytutkimuksen luotettavuuteen. Kyselyn kysymykset aseteltiin niin, etteivät ne ohjaa vastaajaa vastaamaan tutkimusta vääristävällä tavalla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena ilmeni organisaatiomuutoksen vaikuttaneen henkilöstön työhyvinvointiin. Organisaatiomuutos on vaikuttanut enemmän ostetun organisaation työntekijöihin, joka oli myös oletettavaa. Kyselytutkimuksen tuloksista selvisi, että ne seikat, jotka olivat vaikuttaneet eniten työhyvinvoinnin muutokseen, olivat liittyneen organisaation kokemaa heikohko ensimmäinen viestintä yhdistymisestä. Lisäksi konkreettisen yhdistymisen jälkeen havaitut ongelmat tutkimuksen mukaan olivat: puutteellinen tuki esimiehiltä ryhmäytymiseen, joka toi haastetta sopeuttaa kaksi eri organisaatiokulttuuria yhtenäiseksi. Palautekulttuurissa koettiin olevan myös parantamisen varaa. Tutkimuksessa selvisi myös henkilöstön kokevan, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Jatkuva paine resurssien pienentämisestä koettiin tukalaksi. Vastauksissa ilmeni henkilöstön kokevan lievää epäluottamusta johtoon ja sen toimiin.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri, esimiestyö, työhyvinvointi		

<b>Author (authors)</b> Hanna Molander	<b>Degree</b> Bachelor of Business Administration	<b>Time</b> December 2016
<b>Thesis Title</b> Effects of Organizational Changes on Employees Wellbeing		54 pages 5 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> Company X		
<b>Supervisor</b> Pia Kaari, Senior Lecturer		
<b>Abstract</b> <p>The thesis researched the effects on the wellbeing of employees caused by organizational changes after acquisition. The objective of the thesis was to find the factors that affected employees wellbeing during organisational changes.</p> <p>The thesis consisted of theoretical frame of reference and quantitative study. The survey was accomplished with the help of the employees of company X. The material was gathered and put together during the fall of 2016. The reliability, which is of special interest of the thesis, is guaranteed with repeatability, objectivity and reporting. The questions of the survey were arranged in a manner that would not lead the respondent into a direction that corrupts the survey.</p> <p>The results of the research showed that organizational changes had affected the wellbeing of the employees. The survey indicated that the communication in the company joining together with company X was insufficient and was the biggest reason for the changes in employees wellbeing. In addition, according to the survey, the problems after were created by insufficient support of the superiors in managing two different organizational cultures joined together. Experiences also indicated that feedback could have been better. The survey also discovered that employees felt that they could not influence their work. Continuous pressure to reduce resources was experienced awkward. The replies point out that the employees lacked confidence in the management and its actions.</p> <p>The objective of the thesis was achieved. The factors that affected the wellbeing of the employees during organizational changes were found. With the help of these findings company X can improve its operations in the future if the same kind of situations are encountered.</p>		
<b>Keywords</b> organizational changes, management of change, organizational culture, manager, wellbeing		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	6
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	7
2.2	Tutkimuksen tavoite.....	7
2.3	Tutkimuksen rajaus ja viitekehys.....	8
2.4	Tutkimusmenetelmä.....	8
3	ORGANISAATIOMUUTOS.....	9
3.1	Organisaatiokulttuuri.....	10
3.2	Organisaatiomuutos.....	11
3.3	Organisaation muutosprosessi.....	11
4	MUUTOSJOHTAMINEN.....	14
4.1	Johtaminen.....	15
4.2	Esimiestyö.....	17
4.3	Esimiestyö muutoksessa.....	18
4.4	Viestintä ja vuorovaikutus.....	19
4.5	Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa.....	21
5	TYÖHYVINVOINTI.....	21
5.1	Toimiva työyhteisö ja työhyvinvointi.....	23
5.2	Toimivan työyhteisön juridinen perusta.....	25
5.2.1	Työsopimuslaki toimivan työyhteisön kehyksenä.....	25
5.2.2	Työturvallisuuslaki toimivan työyhteisön kehyksenä.....	27
5.3	Työhyvinvointi välittyy asiakkaalle.....	29
5.4	Työhyvinvointia motivoimalla ja palautteella.....	31
5.5	Työhyvinvoinnin vahvistamisen keinot työyhteisössä.....	32
5.6	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	33
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	34
6.1	Työn raportointi ja analysointi.....	34
6.2	Tulokset ja johtopäätökset.....	45
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	47

6.4	Kehittämisehdotukset toimeksiantajaorganisaatiolle.....	48
6.5	Jatkotutkimuksien aiheet .....	49
7	POHDINTA .....	50
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	
	Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityskaupasta johtuvan organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa selvitetään työhyvinvoinnin muutoksen ja kehityksen vaikutuksia muutosprosessin aikana. Yritys X pyrkii näiden tuloksien avulla kehittämään toimintaansa vastaisuudessa ja vastaavissa tilanteissa.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käsitellään organisaatiota, muutosjohtamista sekä työhyvinvointia henkilöstön näkökulmasta. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta käsitellään myös työturvallisuuslain sekä työsopimuslain näkökulmasta. Työhyvinvoinnin käsittelyssä työn ulkopuolelle rajattiin henkilöstön psyykkisten voimavarojen tutkiminen.

Tutkimuksen aihe valikoitui oman mielenkiintoni ja sen ajankohtaisuuden vuoksi. Muuttuvassa yhteiskunnassa muutos on tullut pysyväksi osaksi elämää ja työyhteisöjä. Organisaatiomuutoksia tapahtuu nykyisin jatkuvasti. Niiden toteutuksessa on syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilöstön työhyvinvointiin, jotta muutoksesta saadaan kaikki hyöty irti. Huonosti voiva henkilöstö ei jaksakaan viedä muutosprosessia loppuun tehokkaasti.

Työhyvinvoinnin seuranta ja kehittäminen ovat tärkeä osa kehittyvää yritystoimintaa. Työntekijöiden hyvinvointiin, motivoimiseen sekä kehittämiseen tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota yrityksissä.

Opinnäytetyön kontaktiverkoston kuuluvat oma ohjaajani Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta, lehtori Pia Kaari sekä toimeksiantajayrityksen edustaja. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena yritys X:n henkilöstölle. Kysely asetettiin niin, että tutkimuksessa pystyttiin erottamaan liittyneen organisaation (organisaatio Y) tulokset sekä niin sanotun alkuperäisen organisaation tulokset, jolloin näiden kahden muutoskokemusta voitiin vertailla.

## 2 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityskaupasta johtuvan organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa

selvitetään työhyvinvoinnin kehitystä ja muutoksen vaikutuksia muutosprosessin aikana.

Työ alkaa työn rakenteen ja tutkimusongelman kuvaamisella. Työn teoreettinen pohja on rakennettu vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Työn teoreettisen pohjan pääotsikot ovat organisaatiomuutos, muutosjohtaminen ja työhyvinvointi. Teoreettisen osion jälkeen työssä analysoidaan ja esitetään tulokset ja pohditaan kehitysehdotukset.

## 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on havaitut työhyvinvoinnin muutokset yritys X:ssä. Tutkimusongelman kannalta on selvää, että työhyvinvoinnin muutokseen on vaikuttanut yrityskaupasta johtuva organisaatiomuutos.

Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Päätutkimuskysymys:

Miten yrityskaupasta johtuva organisaatiomuutos on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin?

Alatutkimuskysymys:

Mitkä yksittäiset seikat ovat vaikuttaneet työntekijän työhyvinvointiin muutoksessa?

Kyselytutkimuksen avulla saatujen tietojen perusteella selvitetään vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

## 2.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kyselytutkimuksen avulla löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Yritys X pyrkii näiden tuloksien avulla kehittämään toimintaansa vastaisuudessa ja vastaavissa tilanteissa.

Työhyvinvoinnin selvittäminen ja kehittäminen voidaan nähdä myös työterveyshuoltona. Työterveyshuollon tarkoituksena on muun muassa edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työntekijöiden terveyttä se-

kä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, sekä edistää työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 1. luku 1. §.).

### 2.3 Tutkimuksen rajaus ja viitekehys

Tutkimus käsittelee yritys X:n organisaatiomuutoksen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Organisaatiomuutos johtuu yrityskaupasta, jolloin kahden eri yrityksen henkilöstö asettui yhtenäiseksi työyhteisöksi. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka käsittää työntekijän fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä käsitellään organisaatiomuutosta, muutosjohtamista ja työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta. Tässä työssä rajataan henkilöstön siviilielämän voimavarojen tutkiminen tutkimuksen ulkopuolelle. Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän sisäisten voimavarojen lisäksi esimerkiksi johtamistyyli, työn mielekkyys ja haastavuus, työympäristön toimivuus ja ilmapiiri sekä työn arvostus työntekijän että yhteiskunnan näkökulmasta.

### 2.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Menetelmän avulla voidaan kerätä luotettavasti ja kattavasti tietoa, jonka pohjalta toiminnan kehittäminen on mahdollista.

Kvantitatiivisen tutkimusmetodin käytössä tavoitellaan tietoa, joka on yleistettävissä. Yksiselitteisyys, objektiivisuus, luotettavuus ja tiedon perustelut ovat olennaisia. Tämänlaisia menetelmiä hyödyntäen syntyvä tieto on mitattavaa ja tieto on määrällistä sekä määritelmät ovat tilastollisia. (Kananen 2011b, 12–19.) Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö edellyttää, että tutkija on perehtynyt aiheeseen ja osoittaa ymmärrystä aiheeseen liittyvistä teorioista ja ilmiön muuttujista ja ilmiön tekijöistä. (Kananen 2011a, 72–73.)

Kysely toteutetaan suljetuin kysymyksin. Suljetut kysymykset valittiin tässä kyselyssä sen takia, että saadaan jokaiseen kysymykseen mahdollisimman kattava vastausprosentti. Kyselyn lopussa on vapaata tilaa, jossa on mahdolli-



suus kommentoida mihin tahansa kysymykseen tai kyselyn osioon viitaten. Tällä tavalla aseteltu kysely ei rajoita vastaajan vastaustapaa. Jos viimeisen kohdan avoimesta vastauskentästä ei saada tarpeeksi kattavaa kuvaa, tehdään tutkittaville tarkentavia haastattelukysymyksiä.

### 3 ORGANISAATIOMUUTOS

Liiketoimintaympäristön ja yhteiskunnan nopeutuva kehitys lisäävät organisaatioiden muospainetta. Voi jopa todeta, että muutos on nykyisin pysyvä olotila. Kun organisaatio ei halua lamaantua ja pysähtyä, on nykyisessä kilpailun, kehityksen ja tehokkuuden ympäristössä tehtävä muutoksia ja organisaatiomuutoksia. (Kvist & Kilpiä 2006, 15–16.)

Organisaatiomuutoksia on erilaisia. Niitä voidaan määrittellä toiminnallisiksi tai rakenteellisiksi muutoksiksi. Organisaatiomuutoksia tulee esimerkiksi fuusioiden ja ulkoistamisien yhteydessä tai organisaation sisäisten osastokohtaisten muutosten yhteydessä. (Työterveyslaitos 2013, 4.)

Työterveyslaitos (2013, 4) nostaa organisaatiomuutoksesta esille, että oli organisaatiomuutos millainen tahansa, tarkoittaa se työntekijälle työntekoon ja työpaikalla tapahtuvaan toimintaan olennaista muutosta päivittäisiin toimiin. Tämä tarkoittaa silloin työntekijän kokeman perusturvallisuuden tunteen horjumista. Vaikutuksien laajuuden määrittävät työntekijän henkilökohtaiset muutosvalmiudet. Työterveyslaitos (2013, 4) korostaa myös täydellisen organisaatiomuutoksen täydellisen hallinnan olevan epätodennäköistä. Sen sijaan oikeilla ja hyvin suunnitelluilla toimilla voi organisaatiomuutoksesta tehdä lähes hallitun ja mielekkäämmän.

Ne työhön ja henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät, jotka ovat tärkeitä voimavaroja pitkällä aikajänteellä, ovat ne tärkeimmät voimavarat muutoksen aikana jaksamiseen. Työhyvinvointiin suoraan vaikuttamisen lisäksi ne vaikuttavat myös siihen, miten muutos mielletään. Tämä vuorostaan vaikuttaa muutoksen jälkeiseen hyvinvointiin. Näin totesi Pahkin (2015, 55) väitöskirjassaan, jossa tutkittiin niitä työhön liittyviä ja yksilöllisiä voimavaroja, jotka kannattelevat yksilön työhyvinvointia pitkällä aikajänteellä työelämässä.

Organisaatiomuutos rationaalisenä toimintana on yksityiskohtaisten suunnitelmien tekoa ihmisten käyttäytymisestä ja muutosjohtamisesta sekä muutosvaiheiden yksilöimisestä. Vaihtoehtoinen ääripää löytyy intuitiivisesta toteutusmallista, jossa korostuvat suunnittelemattomuus ja tiedostettu tai tiedostamaton hyväksyntä muutosprosessin vaikutusmahdollisuuksien väheksymisestä. Intuitiivisessa toteutusmallissa toteutuu uskomus siitä, ettei prosessia voi ennakoita ja riskejä hallita. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

### 3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on niin vallitseva, että siitä käytetään usein lausahdusta ”kulttuuri syö strategian”. Kuusela (2015, 9) määrittelee organisaatiokulttuurin voimaksi, joka vaikuttaa ihmisiin normien, tunteiden ja sosiaalisen arvostuksen kautta. Kulttuuri on yrityksen ydin: se ohjaa tekemistä, näkemyksiä ja sisäisiä arvoja. Yhteiset kokemukset luovat kulttuurin osia. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tekemiseen ja tuloksiin. Yrityksen tehtävä taas vaikuttaa kulttuuriin ja sen luonteeseen.

Kulttuuri muodostuu ihmisen itsestään selvyyksiksi kokemista asioista, jotka koetaan tiedostamatta. Se, mikä osataan nähdä ja havainnoida tai tiedostaa ja määritellä kulttuurissa, on usein vain pintaraapaisu todellisesta kulttuurista. Kulttuuri määrittää ja ohjeistaa sanattomasti yrityksen toimintamalleja. (Kuusela 2015, 9–14.)

Kulttuuri helpottaa arjen työn tekemistä, kun vallitseva kulttuuri, eli tapa toimia ohjeistaa henkilöstöä rutiineissa. Jos esimies osaa lukea vallitsevaa kulttuuria, helpottaa se hänen työtään. Siitä saadaan tietoa ryhmän toimintaa ohjaavista voimista ja arvoista. Kun keskijohdolla on henkilöstössä vallitsevan kulttuurin tuntemusta, auttaa tieto siitä muutoksen prosessin suunnittelussa ja edistää prosessin toivottua tulosta. (Kuusela 2015, 9–14.)

Kun kaksi kulttuuria kohtaa toisensa, on selvää, että tulee törmäyksiä. Osa-puolet ovat yleensä niin sisällä kulttuurissa tiedostamattaan, että omaa kulttuuria ei osata katsoa kriittisesti. Oman kulttuurin kriittinen tutkiminen vaatii tietoisia toimia, jotta sitä voi tarkastella objektiivisesti. Kun on opittu toimimaan oman ryhmän hyväksymisen periaatteiden mukaisesti, on luonnollista, ettei omasta turvalliseksi koetusta toimintatavasta luovuta vähällä. Tämä ilmenee ja

korostuu esimerkiksi fuusioissa. Henkilö tai tiimi on tottunut menestymään työyhteisössään tietynlaisella tavalla ja tietynlaista kaavaa noudattaen. Toimintamalli on tuttu ja helppo siitäkin huolimatta, onko johtamiseen tai kulttuuriin oltu tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Organisaatioon kasvetaan osaksi kuin perheeseen. (Kuusela 2015, 177–179.)

### 3.2 Organisaatiomuutos

Muutos on siirtymistä tämänhetkisestä tilanteesta tavoiteltuun tilaan. Muutosta on kuvattu lumipallona, joka pyörii eteenpäin ja poimii sattumanvaraisesti mukaansa kaiken. Pienestä kasvaa suurta, joka vaikuttaakin kaikkeen. (Valpola 2004, 27–28.) Muutos on eri vaiheita sisältävä prosessi. Muutosta usein valmistellaan jollakin taholla. Kun tieto muutoksesta julkistetaan, alkaa muutosprosessi. Yksi osa muutoksesta loppuu silloin, kun toimintatapa tai organisaatio astuu voimaan. Käytännössä tästä vasta alkaa uuden opettelu. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

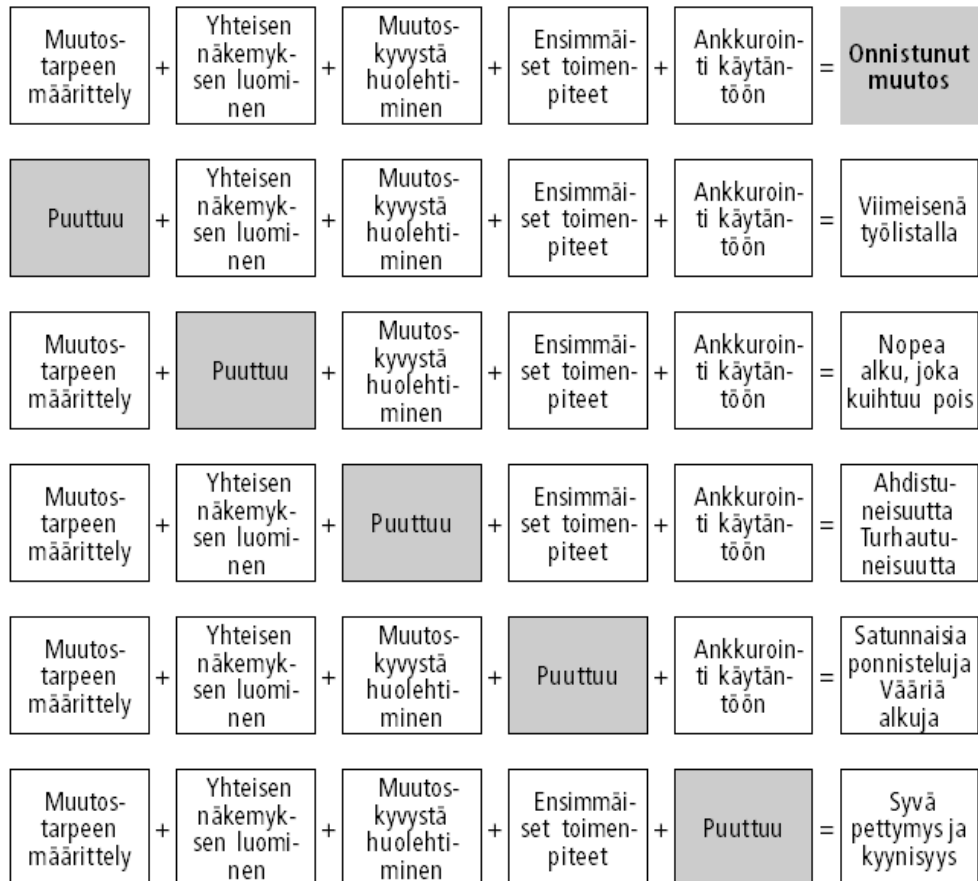
Se miten, organisaatio ja yhteisö käsittelevät muutosta, on riippuvainen pitkälle sen kulttuurista ja historiasta. Alasta ja yrityksestä riippuen on jopa vakiintunutta muutosta, joka on jatkuvaa, kun taas on organisaatioita, joissa on eletty pitkään stabiilissa tilanteessa ja muutos on vierasta sekä uuden kohtaaminen aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta. Kun organisaatio tai yksilö kohtaa ensimmäisen kerran organisaatioiden yhdistymisen, on tiedossa epävarmuutta, vaikka viestintä olisikin onnistunut alusta lähtien tehokkaasti. Kun eri muutosvalmiuden omaavat yritykset kohtaavat, on tärkeää huomioida vähemmän valmiutta omaavan yksikön tarpeita. Organisaatio, joka on tottunut muuttumattomaan ja turvalliseen työympäristöön, tarvitsee erityistä huomiota muutoksen toteutuksessa. Riskinä on, että suunnittelutilanteissa vähemmän kokenut jää jalkoihin ja sivusta seuraajan rooliin ja vasta käytännössä huomataan, että henkilöstö ei ole sitoutunut muutokseen. (Valpola 2004, 31–32.)

### 3.3 Organisaation muutosprosessi

Muutosprosessia ei voi pysäyttää, mutta sen läpivientiä voi ohjata oikeaan suuntaan. Valpolan (2004, 29) mukaan muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuak-

seen, nämä asiat on kuvattu alla olevassa kuvassa (Kuva 1.). Kun nämä viisi asiaa on otettu huomioon, tällöin muutoksesta tulee onnistunut, eikä se käänny itseään vastaan.

Muutoksen läpivienti tarvitsee tavoitteellista ja päämäärätietoista asioiden eteenpäin viemistä. Muutosten tarpeiden tunnistaminen nousee merkittävään osaan muutosta edistävissä tehtävissä.



Lähde: Muokattu prof. Maurice Saias'n mallista, 1991.

Kuva 1. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004)

Kuva 1 kuvaa muutoksen viittä eri asiaa. Mitä useampi näistä on muutoksen kohteena, sitä haastavampi on muutoksen toteuttaminen. Järjestystä muutokseen on tarpeen priorisoida, mitä haasteellisempi muutos on kyseessä, jotta perustehtävä ei yrityksessä häiriinny liiaksi. (Valpola 2004, 29–30.)

Prosessin perustana ja pohjana toimii muutostarpeen hyväksyminen. Tarve muutokselle perustellaan. Jos perustelut jäävät puutteellisiksi ja henkilöstön kanssa ei käydä läpi yritystoiminnan faktoja, jää tällöin tilaa huhupuheille. Täl-

löin ymmärrys siitä, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sillä voidaan saavuttaa, ei integroidu henkilöstöön. (Valpola 2004, 30.)

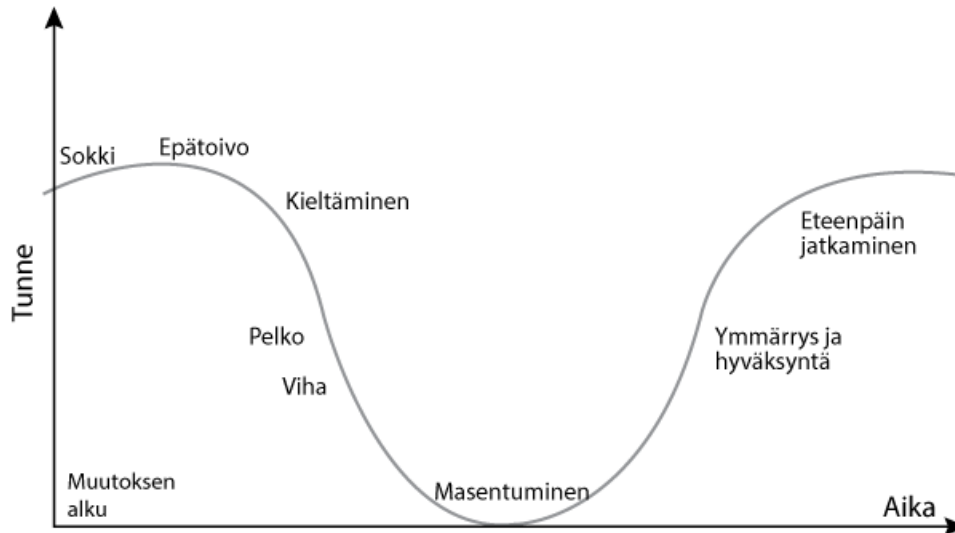
Suuntaviivat tulevaan toiminnan muutokseen antaa yhteinen näkemys. Yhteinen näkemys antaa mittarin, jolla toimintaa ja muutosta voidaan mitata ja mitkä on muutoksen perustehtävät, jota painotetaan koko prosessin ajan. Samat perustehtävät sisällytetään ja painotetaan viestinnässä alusta loppuun saakka. (Valpola 2004, 30–31.)

Muutosvoima on se, joka kannattelee ja ajaa prosessin läpi loppuun saakka. Muutosvoiman vahvuus riippuu paljon yrityksestä. Onko organisaatio konkari muutoksissa ja omaako yritys jo pohjaa muutoksien toteuttamisille vai onko yritys vakiintunut vanhaan ja on ennakkoluuloinen muutoksille? Erityisen haastavaksi tilanteen tekee, jos nämä molemmat organisaatiotyypit yhdistyvät. Tällöin vaarana on, että muutoksessa kokemattomampi organisaatio jää jälkoihin yhteisten käytäntöjen luomisessa. Muutosvoiman vahvistamisessa auttaa, kun positiivisia tuloksia saadaan nopeasti edes joiltakin osa-alueilta. (Valpola 2004, 31–32.)

Viestit ja puheet laitetaan käytäntöön ensimmäisten toimenpiteiden kautta. Tämä vaihe antaa suuntaa tulevasta ja muokkaa henkilöstön käsitystä jatkosta. Näitä ensimmäisiä toimia henkilöstö tarkastelee kriittisesti ja tekee johtopäätöksiä tulevasta pitkälle siltä pohjalta, onnistuivatko ensimmäiset toimenpiteet. (Valpola 2004, 32–33.)

Muutoksen vakiinnuttaminen vie aikaa organisaatiosta riippuen kuukausia tai jopa vuosia. Tämän aikana saadaan arvokasta tietoa käytännöstä. Muutoksen vakiinnuttaminen sisältää esimerkiksi vanhasta luopumista. Vakiintumisen aikana organisaatiosta tulee ”me”. Henkilöitä tai osastoja ei enää eritellä uusiksi tai vanhoiksi tai sieltä ja tuolta tulleiksi. Vakiintumisen aikana on tärkeää, että johto pysyy viestissään. Jos vakiinnuttamisen aikana tehdään kovin toisistaan poikkeavia päätöksiä tai suunnan muutoksia, ei työntekijä sitoudu muutokseen vahvasti. Suunnan muutokset prosessin aikana syövät henkilöstön turvallisuuden tunnetta. (Valpola 2004, 34–35.) Vakiinnuttamisen aikana ei työntekijän tehokkuus ole välttämättä vielä huipussaan. Mutta silti tässä vaiheessa tulevaisuuden näkymät alkavat muuttumaan positiivisemmaksi. Esimiehen kannustava ja valmentava ote tässä vaiheessa auttaa henkilöstöä sitoutumaan tulevaan. Tässä tilanteessa menneisyyteen katsottaessa henkilöstö on saanut jo

vähän perspektiiviä tapahtumista ja niitä voidaan katsoa jo hieman toisin silmin kuin aiemmin. (Pirinen 2015.)



Kuva 2. Muutoskäyrä (Kubler-Ross 1969). (Pirinen 2015)

*”Muutos perustellaan järjellä ja ihmiset ajattelevat tunteella”* (Pirinen 2015).

Elisabeth Kübler-Rossi on luonut muutuskäyrän elinkaarimallin avulla. Kuva 2 antaa esimiehelle osviittaa siitä, mitä työntekijä kokee muutoksen aikana. Jokainen työntekijä ei koe kaikkia vaiheita, mutta kuva antaa yleistyksen työntekijän luontaisesta käytöksestä muutoksen vaiheissa. Pirinen korostaa, että esimiehen tulee keskustella työntekijöidensä kanssa. Esimieheksi valikoituu usein tulevaisuusmyönteisiä persoonia ja tämän takia heidän voi olla vaikeaa ymmärtää henkilöstön hitaampaa muutoksen työstämistä. Jos esimies perustelee muutosta vain rationaalisilla argumenteilla, jää vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välillä usein valjuksi. (Pirinen 2015.)

#### 4 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtaminen on yksi vaativimmista johtajuuden osa-alueista, jossa korostuvat johtajan taidot ihmisten johtamiseen. Muutosjohtaminen vaatii strategiaosaamista. Se vaatii täyttä sitoutumista organisaatioon, prosessiin ja tavoitteisiin. Muutosjohtaminen vaatii erityisesti keskustelevaa ja valmentavaa johtajuutta, sekä erinomaisia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Muutosjohtamista

tulisi myös aina soveltaa kulloiseenkin yrityskulttuuriin. (Toivola 2008; Kallunki 2008.)

Muutoksen läpiviennin lopputulokseen ja kulkuun vaikuttaa paljon johdon muutososaaminen. Suunnan nopea löytyminen edesauttaa muutoksen hyväksymistä. Kuunteleva, läsnä oleva ja päämäärätietoinen johtaja, joka toimii tahdikkaasti kaikkien osapuolien kanssa, saa muutokselle voimaa. Vastaavasti jos johdossa on tilanteen epämieluisaksi kokeva tai jopa epävarma johtaja, vaikeuttaa se keskijohdon tehtävää muutoksessa. Epävarmuus tällaisella johtajalla tulee yleensä hallitsemattomuuden tunteesta, koska tilanne on poikkeava perustilasta. Usein tällainen johtaja ei pysty analysoimaan ja keräämään tietoa muutosprosessin alussa tarpeeksi nopeasti ja rakentamaan tämän pohjalta toimivaa toteutussuunnitelmaa, jolloin tämä aiheuttaa luottamuksen puutetta keskijohdossa ja henkilöstössä. Tällaisen johtamisen lopputuloksena joutuu keskijohto erityisen ristiriitaiseen ja jopa hallitsemattomaan tilanteeseen, koska he eivät pysty vastaamaan tässä tilanteessa henkilöstön tiedonjanoon ja perustelemaan muutostoimia ja tarpeita tarpeeksi kattavasti. Tällöin he eivät välttämättä saa ryhmän johtajuutta muutoksen läpiviennin prosessiin. (Valpola 2004, 53.)

#### 4.1 Johtaminen

Johtamisen määrittelyssä on eroja. Kuitenkin määritellään se millä tavalla tahansa, on se päätehtävältään vaikuttamista. Tavallisesti erottelu tehdään asioiden ja ihmisten johtajuuden välillä. Asioiden johtaminen (Management) ja ihmisten johtaminen (Leadership) eli johtajuus. Hyppänen (2013, 12) kuvaa asiaa niin, että leaderit tekevät oikeita asioita ja managerit tekevät asiat oikein. Managementtia kuvaavaa on suunnittelu, organisointi, seuranta ja ongelmien ratkaiseminen. Leadershiä kuvaavaa on suunnan osoittaminen, ihmisten ohjaaminen ja motivointi. (Hyppänen 2013, 12–15.)

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on selkeästi enemmän painopiste asioiden johtamisen puolella. Juuti (2016) selventää tätä asiaa MIFin tekemien 360 asteen arviointien tuloksilla. Näiden tuloksien mukaan ero asioiden ja ihmisten johtajuuden välillä on räikeä, sillä noin 90 % johtajista panostaa työssään asi-

oiden tai asioiden ja ihmisten johtamisen, kun taas 10% painottaa ihmisten johtamista. (Juuti 2016, 47.)

Johtamistaidon Opistolla on tutkittu 1984–2002 suomalaista johtamista. Tutkimukseen osallistui yli 40 000 suomalaista asiantuntijaa ja esimiestä. Suomalaisen johtamiskäyttäytymisestä nousi seitsemän tärkeäksi koettua asiaa: toimeenpano, tahto, vuorovaikutus, etiikka, sosiaalinen ja henkinen jousto, sekä yhteistoiminta. (Hyppänen 2013, 30.)

Johtaminen on yhtä kuin ne konkreettiset tavat ja asenteet, joita johtajuus tuo esille (Ristikangas & Ristikangas 2010, 28.) Kirjassaan johtamisen kehittämisen taidot Juuti (2016) kertoo siitä, kuinka hyvä johtaminen korreloi täysin tuloksen, tehokkuuden sekä työelämän laadun kanssa. Juuti (2016) kuvaa johtamisen opittuna taitona, jolloin hän korostaa opitun taidon jatkuvan kehityksen tarpeellisuutta. Syyn ja seurauksen määrittäminen johtamisessa on yleensä haasteellista. Johtamiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten kilpailu ja organisaatioympäristö. Johtamisella taas pyritään vaikuttamaan esimerkiksi asiakaskokemukseen ja organisaation vuorovaikutukseen ympäristön kanssa. Se miten vuorovaikutus ympäristön eli asiakaskunnan kanssa on onnistunut, määrittelee taas yrityksen menestyksen. (Juuti 2016, 7–9.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010) kuvaavat johtajuutta prosessina, johon liittyy vaikuttamista ja valtaa. Johtajuus on valinta ja halu johtaa. Johtajuuteen voi myös kasvaa ja sitä voi kehittää. Siihen kuuluu myös oleellisesti vastuu. Johtajuudella on seuraajia ja jos ei ole, ei silloin ole johtajuuttakaan. Johtajuutta pidetään usein kykynä, ja osa johtajuuden omaavista pitää sitä luonnollisena tapana toimia ei opittuna taitona tai tietoisena tapana toimia. Luonnollisen johtajuuden lisäksi on myös annettua johtajuutta, joka muuttuu tekojen myötä ansaituksi johtajuudeksi. Organisaation johtamiskulttuuri vaikuttaa siihen, minkälaista johtajuutta yrityksessä odotetaan ja arvostetaan. Annettu johtajuus toteutuu silloin, kun sen ansaitsemiseen ei ole käytetty vaivaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 28–34.)



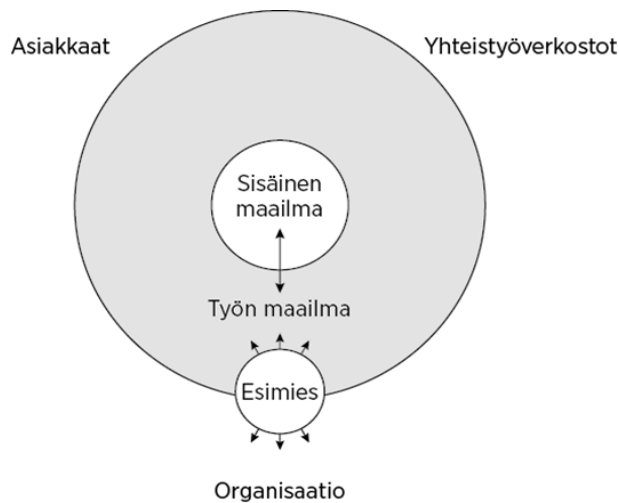
## 4.2 Esimiestyö

Hyppänen (2013, 36) kuvaa esimiesosaamisen perustana seuraavaa kaavaa:

$$tieto \times taito \times tahto = esimiesosaaminen$$

Tunneäly ja erilaiset asenteet ohjaavat vahvasti esimiehen osaamisen perustaa ja hänellä on myös oltava halu toimia roolissaan ja tehtävässään.

Esimies on usein työnantajan kasvot työntekijöille, koki hän roolinsa miten tahansa. Käytännössä esimiehen rooleja on lukuisia, muun muassa ratkaisija, ohjaaja, valmentaja, projektipäällikkö, viestijä ja tiiminvetäjä. Kuitenkin esimiehen päätehtävä on vastata johdon hänen yksikölleen asettamista tavoitteista. Esimiestyöhön kuuluu liiketoiminnan perustarpeita täydentävät toimet. Niihin taas pohjautuu johtajien ja työntekijöiden ja asiakkaidenkin odotukset esimiestä kohtaan. Usein nämä odotukset ovat vielä poikkeavia toisistaan, mikä on täysin luonnollista, kun katsotaan täysin eri katsantokannoista. Esimies onkin usein kompromissien rakentaja. (Hyppänen 2013, 12–15.)



Kuva 3. Esimiehen paikka työyhteisössä (Järvinen 2014)

Kuva 3 kuvaa esimiehen paikkaa työyhteisössä. Esimiehen paikka sekä henkisesti että fyysisesti on suorittavaa työtä tekevien työn maailman ja organisaatiomaailman välissä. Esimiehen paikka ei ole niin sanotussa työntekijöiden sisäisessä maailmassa, vaan työn tekemisen ja organisaation välissä. Esimiehen on hyvä toimia pienen henkisen välimatkan päässä hahmottaakseen kokonaisuutta paremmin. Liian lähellä oleva esimies joutuu helposti osaksi työntekijöiden sisäistä maailmaa, jossa ihmissuhteilla on isompi vaikutus kuin

työnteolla ja taas päinvastoin esimiehen asetuttua liian kauaksi, on hän etään-  
tynyt helposti käytännön asioista. (Järvinen 2014, 79–85.)

Nykyiset työpaikat ovat kovin konfliktiherkkiä. Kovan paineen alla työskentely  
ja jatkuvat muutokset ovat omiaan lisäämään ristiriitoja työpaikoilla. Johdossa  
ja esimiestehtävissä työskentelevillä on velvollisuus puuttua oleellisiin epäkoh-  
tiin. Rajan veto siihen, mihin puututaan, on usein kuitenkin haasteellista. On-  
gelma on usein siinä, että epäkohtiin puututaan liian myöhään. Ongelmien kä-  
sittelyn vastuu on kaikilla työntekijöillä, mutta päävastuu jää aina esimiehille ja  
johdolle. Ongelmien käsittelytapaa määrittää usein organisaation kulttuuri. Or-  
ganisaatiokulttuurin suunnan näyttää usein puolestaan yrityksen johtaja. Or-  
ganisaatiokulttuuri määrittää paljon esimiehen toimintatapaa. (Järvinen 2014  
79–85.)

Vuorovaikutteista johtamista korostavassa modernissa johtamistavassa ote-  
taan huomioon ihmisen tarve kokea itsensä hyödylliseksi ja arvostetuksi yksi-  
löksi. Tärkeäksi osatekijäksi nousee ihmisen kuunteleminen. Hyvä esimiestyö  
luo pohjan hyvälle työyhteisötaidoille, ja hyvät työyhteisötaidot edistävät hyvää  
esimiestyötä. Muutostilanteet saavat henkilöstön usein aktivoitumaa omien  
tunteiden esille tuomisessa. (Manka & Manka 2016, 134–136.)

#### 4.3 Esimiestyö muutoksessa

Myös muutoksessa esimies on työnantajan roolissa. Esimiehen on varmistet-  
tava omalta osaltaan muutoksen mahdollisimman hyvä ja toimiva läpivieminen  
siitäkin huolimatta, että hän kokisi itse muutosvastarintaa. Johdon on luotava  
esimiehille riittävät puitteet prosessin läpiviemiseen, sillä esimies on avainroo-  
lissa muutoksen toteutuksessa. Tämän roolin suorittaminen edellyttää, että  
johto pitää esimiehen ajan tasalla, antaa riittävät tiedot, perustelut ja tavoitteet.  
Ilman johdon vankkaa tukea esimiehelle, ei esimiehen ole mahdollista toteut-  
taa rooliaan muutoksessa vahvana ja varmana toimijana, toteuttajana ja var-  
mistajana. Vastaavasti esimiehen tulee olla henkilöstönsä tukena, hän luo  
edellytykset henkilöstön motivaatiolle, jaksamiselle ja kannustaa henkilöstöä  
muutoksen läpiviennissä ja sen kokemuksissa. Niin käytännön työnteon muu-  
tosten kuin henkisen luottamuksen vahvistamisessa siihen, että prosessi ete-

nee ja luoda uskoa, että muutos voi tuoda myös paljon hyvää tullessaan (Hyppänen 2013, 262–263.)

Luottamus johdettavan ja esimiehen välillä on ensiarvoisen tärkeää, jotta vuorovaikutus on aitoa ja rakentavaa. Tämä korostuu juuri muutosprosesseissa. Kun työntekijä kokee turvattomuutta, voi hänen asenteensa muuttua kielteiseksi ja työmotivaatio laskea. Vastaavasti jos työntekijä kokee luottavansa esimieheen ja saavansa tältä tukea ja vastauksia kysymyksiinsä, vahvistaa se hänen uskoa tulevaan ja auttaa kokemaan asiat positiivisemmin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40–41.) Epävarmuuden ja kielteisyyden kierre vaikuttaa negatiivisesti henkilön työssä jaksamiseen ja työn suorittamiseen. (Hyppänen 2013 165–167.)

On tehty useita tutkimuksia siitä, kuinka johto ja työntekijät näkevät ja kokevat asiat eri tavalla. Tämänlaisesta Suomalaisesta tutkimuksesta esimerkkinä on Muutospuhe (Juuti ym. 2004.) Tutkimuksessa nousee ilmi se, kuinka johto mieltää asiat paljon positiivisemmin kuin henkilöstö. Juuri tämä luo valtavat haasteet esimiehille muutosprosessissa. Vastakkain asettuvat eri työntekijäryhmien käyttämä kieli ja johdon kieli. Johdon suunnalta katsottuna työntekijöiden kommunikointi ei ole kovin loogista, kun taas työntekijöiden mielestä johdon kieli on todella korkealentoista strategia höpinää. Tämän väliin jää esimies luomaan yhteyttä ja toimivaa muutosprosessin läpiviemistä käytännössä. (Juuti & Virtanen 2009, 141.)

#### 4.4 Viestintä ja vuorovaikutus

Johtamisen ja esimiestyöskentelyn keskeinen asia on vuorovaikutus ja viestintä. (Kuusela 2013, 40.) Viestinnän laatu ja määrä vaikuttavat keskeisesti muutoksen johtamisen onnistumiseen. Vuorovaikutuksen ja viestinnän tulee olla työpaikoilla rehellistä, avointa ja välitöntä. Suurien organisaatioiden tiedonkulku jää usein satunnaisten esimiesten ja työntekijöiden varaan. (Järvinen 2014, 75.) Kulttuuri ohjaa vuorovaikutustilanteita yrityksissä, tämä käsittää myös sanattoman viestinnän. Vuorovaikutus koskee kaikkia aistittavia tilanteita eli kokemuksia. Vuorovaikutus paljastaa yleensä niin aidon kiinnostuksen kuin välinpitämättömyydenkin. (Kuusela 2013, 113.)

Se miten, esimies kohtelee oman työyhteisön jäseniä, kertoo käytännössä hänen suhtautumisestaan heihin. Suhtautuminen tulee ilmi kaikissa tilanteissa ja se herättää reaktioita vastapuolella. Tuloksen tekemiseen motivoi kunnioittava, arvostava ja oikeudenmukainen ilmapiiri. On luonnollista, että vastaavasti päinvastainen toiminta aiheuttaa lannistavaa ilmapiiriä ja heikentää luottamusta ja tuottavuutta. On tärkeää tunnistaa esimiehen vuorovaikutustaitojen vaikutukset henkilöstön kokemuksiin. Tämä taas on suoraan verrannollinen työmotivaatioon ja työilmapiiriin, jolla taas on vaikutus tulokseen. (Kuusela 2013, 40.) Vuorovaikutuksen avoimuus esimiestyössä tarkoittaa käytännössä sitä, että viesti viedään aina niille, joita se koskettaa. Tämä toimintatapa vahvistaa ihmisen itsemääräämispyrkimyksen kunnioitusta. Työntekijät haluavat kuulla heitä koskettavista asioista suoraan ja rehellisesti. (Järvinen 2014, 76.)

Viestinnän merkitystä korostetaan nykyisin paljon työelämässä ja juuri organisaatioiden muutoksissa. Kuitenkin juuri viestintä koetaan suurimmiksi kompastuskiviksi muutosprosessien arvioinneissa. On tosiasia, että liiketaloudellisesti loistavia suunnitelmia ja strategioita kaatuu täysin viestinnän heikkoon suunnitteluun ja toteutukseen. Viestintää täytyy pitää yhtenä yrityksen resurssina. Voimavarana se on ihmisten, laitteiden ja rahan veroinen työyhteisölle. Johtamisen ja liikkeenjohdon prosessien välillä on jatkuvaa tasapainoilua ja erityisen tärkeä työkalu tasapainoilun auttamiseksi on viestintä. (Åberg 2002, 9–17.) Esimiestyön yksi tärkeimmistä taidoista on viestintä, sillä juuri sillä ohjataan henkilöstöä haluttuun toimintaan ja tuloksiin. (Hyppänen 2013, 37.)

Hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus edistävät myös niin työyhteisön kehittymistä kuin työhyvinvointiakin. Kun tilaa ei jää arvailuille ja huhupuheille, valitsee työyhteisössä tällöin luottava ilmapiiri. Kommunikaation merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa. Se on enemmän kuin tiedon välittämistä toiselle henkilölle. Se on kaksisuuntainen prosessi. Kommunikaatio syntyy vasta vuorovaikutuksesta henkilöiden välillä. Esimerkiksi esimiehen jakaessa työtehtäviä työntekijöille, ei vielä synny vuorovaikutusta. Vasta kun työntekijä vastaa tai esittää tarkentavia kysymyksiä, syntyy vuorovaikutus, ja tällöin on mahdollista tunnistaa osapuolien kokema tunnetila tai ajatuksia varmemmin. Myös niin sanotut kahvipöytäkeskustelut ovat kommunikaatiota työpaikalla, vaikkei se virallista viestintää olekaan. Joskus juuri nämä epäviralliset keskustelut ja keskustelukanavat nousevat vahvemiksi viestintäkanavaksi, kuin yrityksen viralliset viestintäkanavat. (Martin 2010, 95–97.)

Esimiehen on tunnistettava, että myös nämä epämuodolliset vuorovaikutustilanteet ovat kovin tärkeitä. Työntekijä tulkitsee myös näissä muutaman sekunnin käytäväkeskusteluissa esimiestään: ilmeitä, eleitä ja puhetapaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109–110.)

#### 4.5 Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa

Viestintätilanteet muutoksissa tulisi aina käsitellä molempien osapuolien silmin. On selvää, että johdon ja henkilöstön katsantokanta ja tarpeet eroavat usein merkittävästi toisistaan. (Valpola 2004, 86.)

Tärkeää on laatia selkeä viestintäsuunnitelma. Vielä tärkeämpää on löytää ne avainhenkilöt, jotka omaavat parhaat vuorovaikutustaidot viemään näitä viestejä eteenpäin. Näiden henkilöiden tehtävänä on kerätä faktaa ja konkretiaa muutoksen vastaanottajilta, jotta heidän kysymyksiinsä saadaan perusteltuja ja johdonmukaisia vastauksia. Tämän onnistuessa saadaan muutosvoimaa liikkeelle. Viestien vastaanottaja kokee tilanteen luotettavaksi tai epäluotettavaksi sen mukaan, kuinka pitkälle vietyjä, selkeitä ja perusteltuja vastauksia he saavat johdolta. Viesteistä myös tulkitaan vaistomaisesti ristiriitaisuuksia. Henkilöstö tarvitsee aikaa viestien sulattamiseen. Usein vasta, kun henkilöstö saa vastauksia heränneisiin kysymyksiin, tapahtuu viestien todellinen vastaanotto ja sisäistäminen. Heränneet kysymykset ja siihen pohjautuva keskustelu on hyväksi muutokselle ja muutoksen läpiviennille. (Valpola 2004, 87–90.)

## 5 TYÖHYVINVOINTI

Sosiaali- ja terveysministeriö kuvaa työhyvinvointia yksilölliseksi kokemukseksi, joka pohjautuu esimerkiksi työpaikan toimiviin ihmissuhteisiin ja työntekijän osaamiseen. Hyvinvoiva henkilöstö on muun muassa motivoitunutta, innostunutta ja aloite- ja kehittämiskykyistä. Työhyvinvoinnilla on selkeä ja suora yhteys työn tuottavuuteen sekä organisaation maineeseen ja kilpailukykyyn. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointia on sujuva ja mielekäs työ sekä turvallinen, työtä ja työuraa edistävä työyhteisö. Työhyvinvoinnin kokonaisuus on siis monisäikeinen usean asian summa:

omat voimavarat, ammattitaito, konkreettiset edut, työn arvostus, esimiestyö sekä johtamisen käytännöt. (Hyppänen 2013, 165.)

Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden välillä on selkeä yhteys. Hyvinvoiva henkilöstö suoriutuu tehtävistään paremmin kuin henkilöstö, joka ei voi hyvin. Kohonneen työhyvinvoinnin seurauksena on kasvanut henkilöstötyytyväisyys, motivaatio, tehokkaampi työ, paremmat asiakaskokemukset, vähemmän sairaslomia ja tämän kaiken seurauksena, kasvanut tuloksellisuus. (Hyppänen 2013, 166.)

Tämän päivän työtahti ja työelämän vaatimukset ovat nostaneet keskustelua työhyvinvoinnista ja sen tilasta useissa medioissa ja työyhteisössä. Työhyvinvoinnin käsitteeseen kuuluu työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen jaksaminen. Työhyvinvoinnin tarkastelua tehdään entistä enemmän psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta verrattuna entiseen katsantokantaan, joka painottui pitkälti fyysiseen työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen. (Kauhanen 2016, 21.)

Työyhteisön työhyvinvointi on myös yrityksen imagokysymys. Jos työyhteisössä ilmenee työpahoinvointia, välittyy se myös helposti sidosryhmille ja asiakkaille. Tämä ei luo yrityksestä positiivista mielikuvaa, eikä tue ja luo nostetta yrityksen brändille. Tämä taas vaikuttaa kuluttajan palvelupäätökseen, jolla on tietenkin suora merkitys yrityksen talouteen. (Juuti 2015.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta voi avata ihmisen perustarpeiden kautta ja niiden vaikutuksesta motivaatioon. Rauramo (2008, 34) on avannut työhyvinvoinnin kokonaisuuden viisiportaiseksi kokonaisuudeksi pohjautuen Maslowin tarvehierarkiaan ihmisen perustarpeista. Nämä tarpeet ovat psykofysiologiset tarpeet, liittymisen, turvallisuuden, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve, eli niin sanottu itsemääräämispyrkimys. Näillä tarpeilla ja näiden tarpeiden toteutumattomuudella on vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin.

Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Työ on sopivasti mitoitettua, kun sen kuormittavuus ei vaikuta vapaa-ajan viettoon. Tämän tarpeen taustalla on terveelliset elämäntavat, ja sen tukena toimii työterveyshuolto.

Turvallisuuden perustarpeen täyttymisen edellytyksenä on turvallinen työnkuva ja työyhteisö. Turvallisuuden tarpeeseen kuuluvat myös työn luoma talou-

dellinen turvallisuus, sekä arvostuksen ja oikeudenmukaisen ilmapiirin luoma luottamus ja turvallisuus. Työsuojelutoiminta ja osallistavat käytännöt tukevat turvallisuuden perustarpeen toteutumista.

Liittymisen tarpeen täyttää hyvä yhteishenki sekä vuorovaikutteiset henkilöstön väliset esimies- alaisuhteet. Oleellista on huolehtia henkilöstön sekä tuloksen tasapainoista. Luottamus, tasapainoisuus, työn kehittäminen yhdessä sekä vaikutusmahdollisuus työn tekoon ovat kovin tärkeitä tässä kokonaisuudessa.

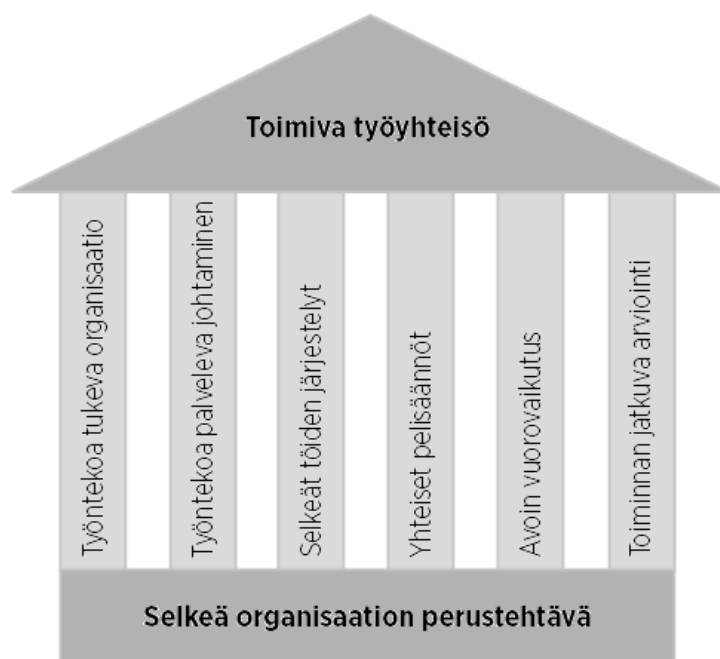
Arvostuksen tarvetta tukevat eettiset kestävät arvot, jotka toteutuvat käytännön tekemisessä. Tätä tukee myös strategia, visio ja arvot, jotka tukevat ja edistävät hyvinvointia ja tuottavuutta. Motivointi palkitsemalla ja palautteella sekä oikeudenmukainen kohtelu ovat tämän tarpeen täyttymisen kannalta oleelliset.

Itsensä toteuttamisen tarvetta edistää jatkuvaa oppimista ja osaamista tukeva ympäristö. Yksilöä ja ryhmää tuetaan kehittymiseen ja kannustetaan elinikäiseen oppimiseen. Työn tulee tarjota myös oppimisen ja oivaltamisen kautta onnistumisia. Organisaation tulee tukea uuden opitun hyödyntämistä yrityksessä, näin henkilöstö kokee arvostusta ja ylpeyttä työnteostaan. (Rauramo 2008, 34–36.)

## 5.1 Toimiva työyhteisö ja työhyvinvointi

Työyhteisön toimivuus pohjautuu yrityksen selkeään perustehtävään. Jokaisen työntekijän täytyy tietää merkityksensä työyhteisössä. Miksi työtä tehdään ja mikä on tavoite? Työntekijällä täytyy olla vaikutusmahdollisuus toimenkuvaansa. Jokaisella ihmisellä on itsemääräämisen pyrkimys. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen kokee olonsa turvalliseksi ja arvokkaaksi, kun hän pääsee vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin. Työn mielekkyys kasvaa, kun työn teon toimenkuva on selkeä työntekijälle. (Järvinen 2014, 57–66.) Mielekkääksi ja hyväksi työksi on katsottu, että se on fyysisesti ja psyykkisesti sopivan kuormittavaa. Hyvä työ sisältää palautetta, organisointia, toteuttamista arvioimista ja sillä on jokin selkeä tarkoitus. (Hyppänen 2013, 166.)

Esimiehen vaikutus toimivan työyhteisön ja hyvinvoivan henkilöstön kannalta on merkittävä. Esimies voi esimerkillään ja luomalla toimivia käytäntöjä luoda miellyttävän työympäristön, jossa on mukavaa ja tehokasta työskennellä. Esimiehen on oltava ennen kaikkea oikeudenmukainen, hyvä kuuntelija ja viestijä. Hyviä käytäntöjä on muun muassa säännölliset kehityskeskustelut, henkilöstön työn kuormittavuuden seuranta. Tärkeää on myös organisoida sellaiset palaverit, joissa kommunikoidaan tasapuolisesti ja avoimesti ja joissa ilmapiiri on myönteinen ja vastaanottava. (Hyppänen 2013, 166–167.)



Kuva 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014).

Kuva 4 kuvaa toimivaan työyhteisöön tarvittavia osia. Työyhteisön perustuksiin kuuluu tukeva organisaatio, hyvä johtaminen, selkeät työn järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Jos yksikin näistä rapistuu alkaa työyhteisö oireilla. (Järvinen 2014, 57.)

Toimivalle työyhteisölle on tyypillistä, että työstä keskustellaan jatkuvasti mm. laadusta, tehokkuudesta, odotuksista ja kehittämiskohteista. Myös kriittisyys ja eri näkökantojen huomioiminen ovat edellytyksiä kehittymiselle ja kehittämislle. Olennaista on, miten kritiikki ja mielipiteet tuodaan esiin ja otetaan vastaan työyhteisössä. (Järvinen 2014, 57–66.)



## 5.2 Toimivan työyhteisön juridinen perusta

Toimivan työyhteisön peruspilareihin kuuluu myös yhteiset pelisäännöt, jotka sitovat niin työnantajaa kuin työntekijääkin. Toimivan työyhteisön edellytyksiä ovat lakia noudattava johto, esimiehet sekä työntekijät. Lait on luotu turvaamaan pitkäkestoista työssäjaksamista ja oikeudenmukaisuutta työelämässä. Tähän osioon on poimittu laki pykäläiä hyvän työhyvinvoinnin pohjaksi.

Suomessa työtä ja työelämää ohjaavat useat lait. Lisäksi on työ- ja virkaehtosopimuksia. Esimiehen vastuulla on myös viimekädessä noudattaa ja valvoa mahdollisia paikallisesti sovittuja sopimuksia. Lakeja on paljon, jotka säätelevät työsuhdetta.

On olemassa edullisemmuussäännös, joka tekee säännösten ja sopimusten keskinäiseen järjestykseen poikkeuksen. Edullisemmuussäännös ohjaa työnantajaa käyttämään ristiriitaisuuksien tulkinnassa työntekijälle enemmän hyödyksi olevaa tulkintaa. Esimerkiksi työsopimuksessa voi sopia paremmista ehdoista, kuin mitä pakottavat työlait tai työnantajaa sitovat sopimukset määräävät. Työlainsäädäntö määrittää työntekijöiden ja työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia (Hyppänen 2013, 17.)

### 5.2.1 Työsopimuslaki toimivan työyhteisön kehyksenä

Työsopimuslaista löytyy olennaisia kohtia, jotka vaikuttavat työn perustehtävään. Perustehtävän tietäminen ja sisäistäminen vaikuttavat työn mielekkyyteen ja näin myös olennaisesti työhyvinvointiin. Työnantajan yleiset velvollisuudet käyvät ilmi työsopimuslain 2 luvun 1§ ja työntekijän velvollisuudet käyvät ilmi työsopimuslain 3 luvun ja 1§.

*Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2. luku 1. §.)*

*Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän*

*on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.*

(Työsopimuslaki 3. luku 1. §.)

Yksilön työhyvinvoinnin yksi osatekijä on työntekijän kokemus arvostus, oikeudenmukaisuus ja kunnioitus. Myös työsopimuslain 2 luvun 2§ on mainittu tasapuolisesta ja syrjimättömästä kohtelusta.

*Tasapuolinen kohtelu ja syrjäntäkielto.*

*Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua.*

*Määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei saa pelkästään työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi soveltaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, ellei se ole perusteltua asiallisista syistä. (Työsopimuslaki 2. luku 2. §.)*

Jos työyhteisössä vallitsevat haasteet pääsevät paisumaan liian suureksi, on työnantajan harmiksi mahdollista, että työyhteisössä vallitseva ongelmakierre pääsee leviämään työyhteisön ulkopuolelle. (Järvinen 2014, 58.) Tällaisessa tilanteessa, jos työntekijä puhuu työpaikastaan, tulee huomioida työsopimuslain, niin kutsuttu lojaliteettivelvoite työnantajaa kohtaan.

*Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa (Työsopimuslaki 3. luku 1. §).*

Työntekijän tulee välttää kaikkea työntekijän ja työnantajan välistä luottamussuhdetta horjuttavaa toimintaa. (Puustinen 2015.) Kuitenkin Suomen perustuslaissa on sananvapaus, joka kuuluu kaikille.

*Jokaisella on sananvapaus. Sananvapauteen sisältyy oikeus ilmaista, julkistaa ja vastaanottaa tietoja, mielipiteitä ja muita viestejä kenenkään ennakolta esittämättä. (Perustuslaki 2. luku 12. §.)*

Työntekijän on työpaikastaan, työoloistaan, ilmapiiristään tai muutoksistaan mahdollista kertoa vapaasti. Sanoja vain ei ole suotavaa asettaa syyllistävästi tai moittivasti. Työntekijän tulee myös katsoa, ettei puhu työnantajastaan väärin tietettyä tietoa, joka vaikuttaa sen maineeseen tai aiheuttaa työnantajalle ta-

loudellisia menetyksiä. Tällaisille syytöksille on työnantajalla toteennäyttövelvollisuus riitatilanteessa. (Puustinen 2015.)

### 5.2.2 Työturvallisuuslaki toimivan työyhteisön kehyksenä

Työturvallisuuslain 3 luku 17§ työnantajan ja työntekijöiden välisestä toiminnasta ohjaa vahvaan, selkeään ja luottamukselliseen kommunikaatioon. Työturvallisuuslain 5 luvun 24§ ja 25§ ohjaavat enemmänkin fyysistä työssä jakamista. Yhteistyökykyinen, kommunikaatiotaitoinen sekä turvallinen ja luottamuksellinen ovat oleellisia tekijöitä toimivan työyhteisön ja työhyvinvoinnin rakentajina.

*Työnantajan ja työntekijöiden on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla.*

*Työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävän ajoissa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista sekä niitä koskevista arvioinneista ja muista selvityksistä ja suunnitelmista. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että näitä asioita asianmukaisesti ja riittävän ajoissa käsitellään työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajansa kesken.*

*Työntekijöiden on osaltaan toimittava yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa tämän lain mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi.*

*Työntekijällä on oikeus tehdä työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä sekä muita 2 momentissa tarkoitettuja asioita koskevia ehdotuksia työnantajalle ja saada niihin palaute. (Työturvallisuuslaki 3. luku 17.§.)*

*Työpisteen ergonomia, työasennot ja työliikkeet*

*Työpisteen rakenteet ja käytettävät työvälineet on valittava, mitoitettava ja sijoitettava työn luonne ja työntekijän edellytykset huomioon ottaen ergonomisesti asianmukaisella tavalla. Niiden tulee mahdollisuuksien mukaan olla siten säädettävissä ja järjestettävissä sekä käyttöominaisuuksiltaan sellaisia, että työ voidaan tehdä aiheuttamatta työntekijän terveydelle haitallista tai vaarallista kuormitusta. (Työturvallisuuslaki 5. luku 24. §.)*

*Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen*

*Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi. (Työturvallisuuslaki 5. luku 25. §.)*

Työturvallisuudella on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin liittyen on perusteltua nostaa esille perehdytys. Hyvin toteutettuna perehdytys kasvattaa sekä työturvallisuutta, että työhyvinvointia. Hyvin perehdytetty henkilö oppii nopeammin ja kokee näin työnsä mielekkäämmäksi. Tämä lisää työhyvinvointia, sekä turvallista toimintaa työyhteisössä. Työturvallisuuslain 2 luku kertoo työnantajan velvollisuuksista ja sen 14§ ohjaa työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta.

*Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus*

*Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:*

*1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*

*2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*

*3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*

*4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

*(Työturvallisuuslaki 2. luku 14.§.)*

### 5.3 Työhyvinvointi välittyy asiakkaalle

Yhteiskunta elää informaatioyhteiskunnassa ja kutsuu itseään osaamisen yhteiskunnaksi. Kuitenkin ollaan tilanteessa, jossa yhteiskuntaa pyörittävät liiketoiminnot ja organisaatiot ovat johtamiskulttuurinsa kanssa jääneet kauas menneisyyteen. Edelleen johtamisen ydin on tehokkuudessa, joka on vain muutettu nykyisin käytettävään taloudellisuuteen. Valitettavan usein taloudellisuus tarkoittaa vain lyhyen aikavälin tuloksien tulkintaa. Edelleen välilliset vaikutukset jäävät liian pienelle huomiolle. (Juuti 2015.)

Taloudellisuuden paine aiheuttaa usein organisaation henkilökuntaan ristipainetta. Asiakkaiden toiveet, ratkaisukeskeisyys ja palveluvaatimukset vastaan johdon tiukat vaatimukset taloudellisesta tehokkuudesta. (Juuti 2015.)

Jatkuva paine aiheuttaa henkilöstölle pahoinvointia. Henkilöstön kasvanutta pahoinvointia perustellaan usein myös johtamiskäytännöillä, ilmapiiriasioilla ja työtehtävän vaikutuksilla. Henkilöstön työstä kokema stressi on kasvanut valtavasti. Jatkuva stressitila voi aiheuttaa henkilöstölle työuupumuksen. (Juuti 2015.) Suomalaisista miehistä 23 % koki lievää työuupumusta ja 2 % koki vakavaa työuupumusta. Naisista 24 % kärsi lievästä työuupumuksesta ja 3 % koki vakavaa työuupumusta. Tutkimus on tehty vuonna 2011. (Ahola ym. 2015).

Henkilöstön luoma asiakaskokemus on ympäristölle peili organisaatiosta. Tunne asiakaskokemuksesta määrittää usein asiakkaan mielipiteen koko organisaatiosta tai ainakin määrittää pitkälle katsantokantaa. Tämän vuoksi on tärkeää ohjata henkilökuntaa luomaan myönteisiä mielikuvia alusta loppuun koko asiakkaan prosessin ajan. Asiakkaalle täytyy välittyä tunne, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. Samalla tavalla kuin henkilöstön täytyy kokea johdon ja organisaation olevan aidosti kiinnostuneita heidän työpanoksestaan ja heistä ihmisinä. (Juuti 2015.)

Jos organisaation omat prosessit ja systeemit eivät tue henkilöstön tehtävän onnistumista, on työntekijän lähes mahdotonta luoda täydellisen sujuva ja miellyttävä asiakaskokemus. Usein organisaatiot ovat kustannuspaineiden ja säästöjen vuoksi luoneet työntekijöilleen erittäin haasteelliset työolot juuri asiakasrajapinnassa työskenteleville. On pyritty tehostamaan myös asiakasrajapinnassa työskentelevien toimia. Tämä silläkin kustannuksella, että juuri

nämä henkilöt ovat suurimmassa tehtävässä, asiakkaalle mieleisen palvelukokemuksen syntymisessä. (Juuti 2015.)

Henkilöstö katsoo palveluyrityksen perustehtävää usein asiakastoiminnan kautta. Jos henkilöstöllä ei ole mahdollista käyttää aikaa hyvän vuorovaikutussuhteen löytymiselle, niin tämän kaltaisessa tilanteessa henkilöstö helposti turhautuu, kun puitteet työnteolle eivät ole niin hyvät, kuin omat resurssit antaisivat myöten. Henkilöstön stressitasoa nostaa jatkuva puhe kustannustehokkuudesta. Tämä lisää olennaisesti työntekijän stressiä ja, se ei edistä työntekijän työhyvinvointia. (Juuti 2015.)

Johtamiskäytäntöjen muutos on asia, josta on hyvä lähteä purkamaan henkilöstön pahoinvointia. Asiakkaiden ja johdon odotusten välistä ristiriitaa tulisi vähentää tai jopa purkaa. Tämä tarkoittaisi sitä, että taloudellinen johtamistyyli tulisi muuttaa asiakaskokemusten johtamiseksi. Hyvät asiakaskokemukset tuovat työniloa, ja työnilo taas luo hyvät puitteet työskentelylle. Tämä edellyttää myös taloudellisten mittareiden poistoa ja ne täytyisi korvata mittareilla, joita tarkastellaan asiakaskokemuksiin liittyvällä katsantokannalla. Tässä täytyy nostaa esiin yrityksen perustehtävä, jonka takia se on olemassa. Ja tämä täytyy huomioida jokaisella yrityksen hierarkiatasolla puhuttaessa. (Juuti 2015.)

Asiakastyössä työskenteleville tämä tarkoittaa parempia valmiuksia tehdä asiakastyötä, kun työskentelystä ei tarvitse käyttää suurinta osaa työajasta resurssien huomioimiseen. Tämä luo laadukasta työtä. Näin positiivinen asiakaskokemus ja työntekijän hyvä vire ruokkivat toisiaan. Tämä tuo henkilöstölle onnistumisen tunteita ja lisää työhyvinvointia. On selvää, että tämä lisää yritykselle myös taloudellista tuottavuutta. (Juuti 2015.)

Johdon toimet vaikuttavat henkilöstöön, ja henkilöstön kokemukset heijastuvat asiakaspintaan. Mitä korkeammalta organisaatiota katsoo, on haasteena, että kiinnitetään huomiota vain toimien välittömiin vaikutuksiin organisaation taloudessa. Joskus nämä lyhytnäköiset, nopean taloudellisen hyödyn tavoittelut voivat aiheuttaa pidemmällä aikajänteellä enemmän taloudellista haittaa kuin hyötyä, kun huomioidaan välilliset vaikutukset. (Juuti 2015.)

Yritystoiminnassa on loogista toimia taloudellisesti tehokkaasti. Toimien kapeakatseinen tehostaminen lisää helposti henkilöstön pahoinvointia, joka on suorassa vaikutuksessa asiakastoiminnan laatuun ja tämä puolestaan tuotta-

vuuteen. Tältä vältyttäisiin, kun kokonaisuutta tarkasteltaisiin taloudellisten, psyykkisten ja sosiaalisten katsantokantojen yhteisvaikutuksen silmin. Organisaation johto näkee kuitenkin psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden tarkastelun liian pehmeänä ja subjektiivisina. Tämän vuoksi ne jäävät usein ylimmässä johdossa täysin huomioimatta. Talouden, psyykkisten ja sosiaalisten vaikutusten yhteishuomioiminen jo ylimmän johdon tasolla auttaisi henkilöstöä siirtymään edellä mainitusta negatiivisesta kierteestä positiiviseen kierteeseen. (Juuti 2015.)

#### 5.4 Työhyvinvointia motivoimalla ja palautteella

Työntekijät haluavat kokea olevansa onnistuneita työssään. Asiakkailta saatu positiivinen palaute on työntekijän kannalta katsottuna erityisen tärkeää. Siksi organisaation tehtävänä on luoda henkilöstölle parhaat mahdolliset puitteet siihen, että työntekijä pystyy toteuttamaan tehtävänsä yrityksessä. Toki työntekijän fiilikseen vaikuttaa myös työyhteisön ja esimiehen palaute sekä työ itsessään. (Juuti 2015.)

Hyvä palaute- ja keskustelukulttuuri yrityksessä edistää työhyvinvointia yrityksessä. Heikkolaatuinen tai olematon palautekulttuuri antaa sijaa epävarmuudelle ja huhupuheille. Selkeä ja avoin palaute- ja keskustelukulttuuri ohjaa yrityksen toimintaa selkeästi oikeaan ja tahdottuun suuntaan. Palaute peilaa henkilöstön käytännön toimia. Ilman sitä voi helposti mennä epäsuotuisaan suuntaan. Palaute kertoo työntekijöille myös arvostuksesta ja luottamuksesta. Se tarkoittaa, että työntekijän toimet on huomattu. Myös ne onnistumiset ja kehittymiset, ei vain korjaamista tarvittavat toimenpiteet. (Kuusela 2013, 86–88.)

Suuri haaste palautteen antamisessa on tulkinnan erot. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten palaute annetaan. Sanallisen viestinnän lisäksi tulee siis huomioida myös äänensävy ja sanaton viestintä eli ilmeet ja eleet. Myös paikka on huomioitava, onko vieressä työtovereita vai ei. (Kuusela 2013, 87–88.)

Palaute jonka tarkoitus on rakentaa muutosta toiminnassa, on erityisen herkkä aihe vastaanottajalle. Se aiheuttaa aina jonkinlaisen tunnereaktion vastaanotavassa osapuolella, vaikka yrittäisi siihen suhtautua kuinka rationaalisesti

tahansa. Muutosta rakentavassa palautteessa on erityisen tärkeää tapa, jolla se käydään. On myös mahdollista, että palautetta antava osapuoli ja saava osapuoli eivät ole samaa mieltä palautteen aiheellisuudesta. Silloin molempien osapuolten on hyvä miettiä itsekseen, miten itse koki asian ja miten muut kokivat asian ja kuinka se vaikuttaa työyhteisöön. Tarkoituksena tässä on antaa palautetta itselle, kuinka olisin voinut toimia toisin. (Kuusela 2013, 88.)

Esimiehen vastaanottaessa palautetta on hänen hyvä esittää tarkentavia kysymyksiä varmistaakseen, että on ymmärtänyt palautteen oikein. Esimiehen on hyvä kiittää palautteesta, huolimatta siitä minkälaisen tunnereaktion se hänessä aiheuttaa. Palaute on syytä kaikesta huolimatta yrittää vastaanottaa rakentavasti, sillä palaute auttaa kehittymään. Palautteeseen on myös toivottavaa vastata välittömästi, kuinka aikoo sen huomioida jatkossa. (Kuusela 2013, 88–89.)

## 5.5 Työhyvinvoinnin vahvistamisen keinot työyhteisössä

Työhyvinvoinnin vahvistamisen keinot koostuvat työyhteisössä niin ennakoivista kuin reagoivistakin toimenpiteistä. Organisaation tulee määrittää nykytilanne ja asettaa tavoitteet. Tavoitteet on hyvä asettaa kauaskantoisesti ja pilkkoa ne pienempiin osioihin, välitavoitteisiin. (Ilmarinen.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeimpänä voimavarana on saada siihen mukaan koko henkilöstö, niin esimiehet kuin johtokin. Tällöin työhyvinvoinnin edistäminen saa tarpeeksi voimaa, jotta se toteutuisi tehokkaasti ja kaikkia palvellen. Kaikkien osapuolten tulee olla sitoutuneita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Erityisen tärkeäksi muodostuu se, että henkilöstö otetaan aivan alusta asti mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Mukana olo sitouttaa henkilöstöä projektiin myös paljon paremmin, kuin vain johdolta tulleiden toimintatapakäskyjen vastaanottaminen. Työhyvinvoinnin kehittämiseen on tarpeen tullen myös hyvä ottaa ulkopuolisia toimijoita mukaan. (Ilmarinen.)

Työhyvinvoinnin vahvistaminen lähtee esimiestyöstä. Esimies edustaa organisaatiota, ja hän esimerkillään luo työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin hyväksyttäviä toimintatapoja. Esimies puheillaan, käytöksellään ja toimillaan antaa mallia organisaation toimintatavoille. Jos esimiehen toimet eivät ole esimerkillisiä, on todennäköistä ettei henkilöstönkään toimet ole.



Palaute on osoitus henkilökunnalle arvostuksesta. Heikon palautekulttuurin vahvistaminen alkaa pienistä teoista. Se voi aluksi tuntua jopa vaikealta ja keinotekoiselta. Jokainen voi yhdessä tai itsekseen miettiä omaa palautteen antamisen vahvistamistaan. Liittää se esimerkiksi aina yhteen tietynlaiseen kohtaamiseen tai toimintaan, ja kun se tulee selkärangasta, on helpompi ottaa palautteen käyttö seuraavaan tilanteeseen tai toimintaan. (Kuusela 2013, 87–88.)

## 5.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla osa kokonaisuutta, sisäänrakennettua liiketoimintaa tukevaa toimintaa. Sen tulee näkyä johdon asenteissa ja kokonaisuuksien osana koko ajan kaikessa tekemisessä ja toteuttamisessa. Työhyvinvoinnin ei tule olla irrallinen osa toimia, joita toteutetaan satunnaisesti. Sen on keskusteltava luontaisesti liiketoimintastrategian kanssa ja oltava osa sitä. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen täytyy olla osa yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa. Työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisvaltaista, ennakkoivaa ja systemaattista toimintaa, huomioiden kuitenkin nopeasti reagoitavat asiat. (Ilmarinen.)

Organisaation johdolla on vastuu kaikista johtamisen haasteista. Tulevaisuuteen katsova organisaatio ymmärtää myös imagon merkityksen osaavan henkilöstön houkuttimena. Työntekijät ovat yrityksen yksi tärkein osa imagon rakentamisessa. Kun yritys katsoo toimiaan kauemmas tulevaisuuteen, on sen yksi oleellisin huomioitava asia, kuinka houkutella tulevaisuuden osaajat ja tekijät palvelukseensa? Tämän jos minkä, pitäisi herättää yritysten johdon pohtimaan työntekijöiden tarpeita ja nostaa työhyvinvointi ja sen kehittäminen yrityksen prioriteettilistan kärkisijoille. Panostus työhyvinvointiin maksaa itsensä takaisin. Keskimääräisesti työhyvinvointiin sijoitettu panos maksaa itsensä kuusinkertaisesti takaisin tuloksessa. (Kauhanen 2016, 17.)

Työhyvinvoinnin johtamiselle ymmärrys on oleellinen tekijä. Työhyvinvointi on monisäikeisten asioiden summa. Jotta työhyvinvointia voi johtaa, täytyy ymmärtää organisaation kulttuuria, periaatteita ja rakenteita. Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänä on luoda esimiehille työvälineen työhyvinvoinnin tukemiselle ja kehittämiselle. Nämä työvälineet ovat asetetut tavoitteet työhyvinvoinnille

sekä ohjauksen ja seurannan tuki esimiehille. Ilman johdon tukea on esimiesten nykyisillä resursseilla lähes mahdotonta luoda puitteet ja toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä ja seurantaa. (Tarkkonen 2012, 19.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen toteutus lähti liikkeelle toimeksiantajan haastattelusta ja siinä käytiin läpi, että mitä toiveita ja mitä konkreettisia tuloksia he toivoivat tutkimukselta? Tämän pohjalta rakentui viitekehys ja teoriapohja. Teoriaan pohjautuen loin kyselykaavakkeen. Kyselyn testautin ensin kahdella ulkopuolisella, niin että toimeksiantajan tiedot olivat piilotettuja. Tämän jälkeen vielä ennen lopullisen kyselyn toteuttamista, toteutin kyselyn testauksen toimeksiantajayrityksen yhdellä työntekijällä varmistaakseni kyselyn relevanttiuden. Kyselyyn ei tullut näiden pohjalta korjaustoimenpiteitä. Kyselyt toteutettiin paperisena kyselynä. Kyselyt jätettiin suljettavine kirjekuorineen yritykselle ja vastausaika oli 4 työpäivää. Vastauksia kyselyyn saatiin 20, kun suurin vastaaja määrä olisi ollut 23 kappaletta. Vastausprosentti oli siis hyvä.

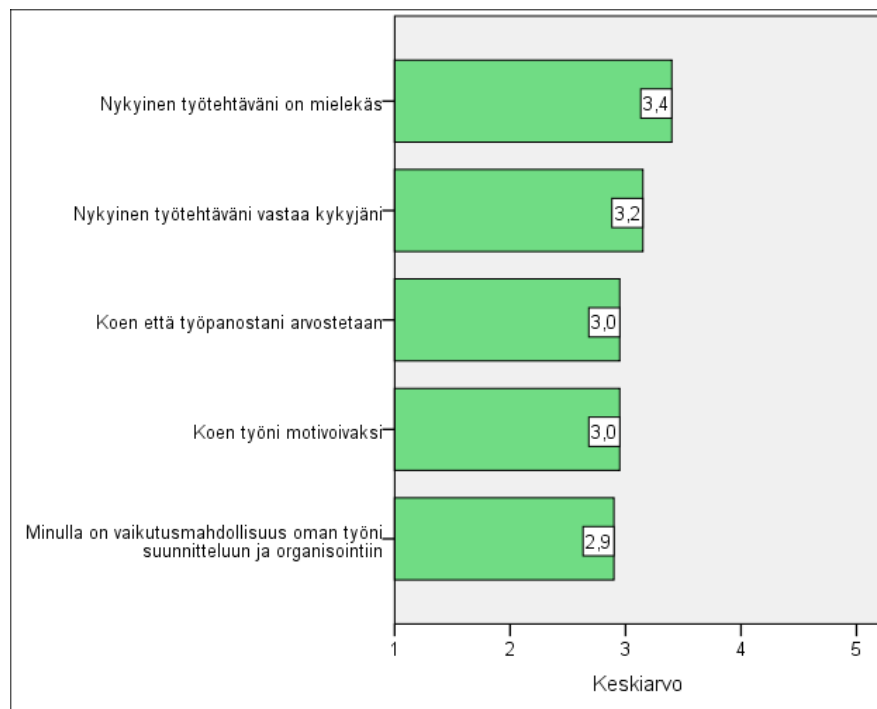
Haettuani kyselyt toimeksiantoyritykseltä, syötin vastaukset Spss- järjestelmään, jonka avulla tulokset analysoitiin. Tutkimuksessa jätettiin varaus myös tarkentaville haastattelukysymyksille. Tarkentavia haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan tarvittu, sillä kyselyn lopussa ollut vapaan kommentoinnin kentän käyttö vastaajien osalta auttoi antamaan vastaukset tarkentaville kysymyksille.

### 6.1 Työn raportointi ja analysointi

Kyselylomakkeella ei kysytty taustatietoja työntekijöistä, kuten ikää, sukupuolta tai koulutustaustaa. Tällä haluttiin peittää vastaajien tunnistettavuus. Ainoa tunnistettavuuteen vaikuttava kysymys oli, kummassa organisaatiossa henkilö on työskennellyt ennen yhdistymistä. Tämän jälkeen hän valitsi omalle ryhmälleen kuuluvan kysymysohon. Tämä erottelu täytyi tehdä, jotta löytäisimme erot yhdistyneiden organisaatioiden kokemuksista. Osa kysymyksistä oli aivan samoja ja muutama kysymys oli eriävä. Organisaatioita kuvataan siten, että ostanutta organisaatiota, johon liitettiin, kuvataan X:llä. Organisaatio, joka os-tettiin ja liittyi X:ään kuvataan Y:llä.

Kysymysosioista 1–5 asetettiin Likertin asteikkoon. Kysymykset oli asetettu väittämä muotoon. Likertin asteikossa vastausvaihtoehdoissa on 1. Täysin eri mieltä, 2. Jokseenkin eri mieltä, 3. En eri, enkä samaa mieltä, 4. Jokseenkin samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä. (Heikkilä 2014, 51.)

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia **toimenkuvasta työpaikalla.**



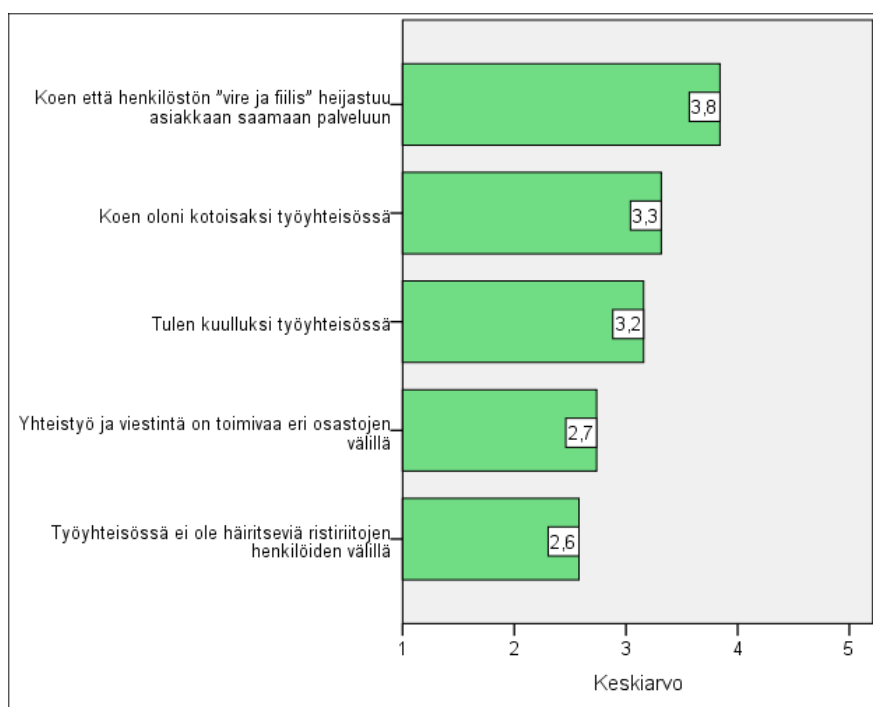
Kuva 5. Miten koet työtehtäväsi työpaikallasi?

Kuvassa 5 esitetään kyselyyn vastanneiden kokemuksia toimenkuvastaan yrityksessä. Kuvassa on esitetty vastauksien keskiarvot. Parhaan keskiarvon sai tehtävän mielekkyys ja heikoimman arvosanan sai vaikutusmahdollisuus työnkuvaan. Ääripäitä vastauksissa ei juurikaan esiintynyt tämän osion yksittäisissä vastauksissa. Muutenkin voi sanoa, että tämän osion vastaukset olivat kovin neutraaleja.

Työhyvinvoinnin kannalta olisi organisaation syytä kiinnittää huomiota työntekijöiden oman työn suunnittelun ja organisoinnin kehittämiseen. Suorittavaa työtä tekevällä on usein paras tieto tehokkaimmista toimintatavoista työn joustavuuden ja tehokkuuden kannalta. Teoriaosuudessa onkin kerrottu tästä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuden tärkeydestä. Jokaisella ihmisellä on itsemääräämisen pyrkimys. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen kokee olonsa

turvalliseksi ja arvokkaaksi, kun hän pääsee vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin. Työn mielekkyys kasvaa, kun työn toimenkuva on selkeä työntekijälle. (Järvinen 2014, 57–66.)

Toisessa kysymysosiossa kartoitettiin **työyhteisöön** liittyviä kysymyksiä.



Kuva 6. Miten koet työyhteisön työpaikallasi?

Kuvassa 6 esitetään kyselyyn vastanneiden kokemuksia työyhteisöstä. Kuvassa on esitetty vastauksien keskiarvot. Korkeimman keskiarvon sai väittämä: *Koen, että henkilöstön "vire ja fiilis" heijastuvat asiakkaan saamaan palveluun.* Tämä on tulkittava negatiivisena asiana organisaatiolle. Palveluyrityksessä organisaation kasvot asiakkaille ovat työntekijät ja kohtaamiset työntekijöiden kanssa. Organisaatiossa olisi tärkeä miettiä syyn ja seurauksen vaikutuksia. Onko mahdollista, että henkilöstön resurssit tasokkaalle työnteolle on kuristettu liian tiukalle?

Tutkimuksen teoriaosuudessa, työhyvinvointi välittyy asiakkaalle, on käsitelty tätä asiaa: Henkilöstön luoma asiakaskokemus on ympäristölle peili organisaatiosta. Tunne asiakaskokemuksesta määrittää usein asiakkaan mielipiteen koko organisaatiosta tai ainakin määrittää pitkälle katsantokantaa. Tämän vuoksi on tärkeää ohjata henkilökuntaa luomaan myönteisiä mielikuvia alusta loppuun, koko asiakkaan prosessin ajan. Asiakkaalle täytyy välittyä tunne, että

häneistä ollaan aidosti kiinnostuneita. Samalla tavalla kuin henkilöstön täytyy kokea johdon ja organisaation olevan aidosti kiinnostuneita heidän työpanoksestaan ja heistä ihmisinä. (Juuti 2015.)

Taloudellisuuden paine aiheuttaa usein organisaation henkilökuntaan ristipainetta. Asiakkaiden toiveet, ratkaisukeskeisyys ja palveluvaatimukset, vastaan johdon tiukat vaatimukset taloudellisesta tehokkuudesta. (Juuti 2015.)

Väittämä: *Työyhteisössä ei ole häiritseviä ristiriitoja henkilöiden välillä* sai vastauksien keskiarvoksi 2,6. Vastausten pohjalta on selvää, että häiritseviä ristiriitoja henkilöiden välillä löytyy organisaatiossa. Johdon tulisi selvittää, kuinka asia puretaan yrityksessä. Ristiriitojen jatkuessa työyhteisössä, aiheuttaa se työpahoinvointia myös ristiriitojen ulkopuolisille työntekijöille.

Väittämä: *Yhteistyö ja viestintä eri osastojen välillä on toimivaa* sai keskiarvokseen 2,7. Vastausten perusteella yhteistyössä ja viestinnässä on haasteita. Osion kahdeksan kohdalla, kysyttäessä fyysisestä työympäristöstä, on saanut heikohkot tulokset myös. On syytä miettiä näiden kahden tekijän vaikutusta toisiinsa. Toimeksiantoyrityksen fyysinen rakenne on haasteellinen. On varmasti syytä miettiä osastojen välistä keskinäistä viestintää ja sen tehostamista erillisistä tiloista huolimatta. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että haastavat työtilojen järjestelyt ovat negatiivinen tekijä työssä viihtymiselle. Koettiin, että eri kerroksissa olevat työtilat on esteenä tehokkaalle ja toimivalle vuorovaikutukselle ja antavan otollisen maaperän huhupuheille.

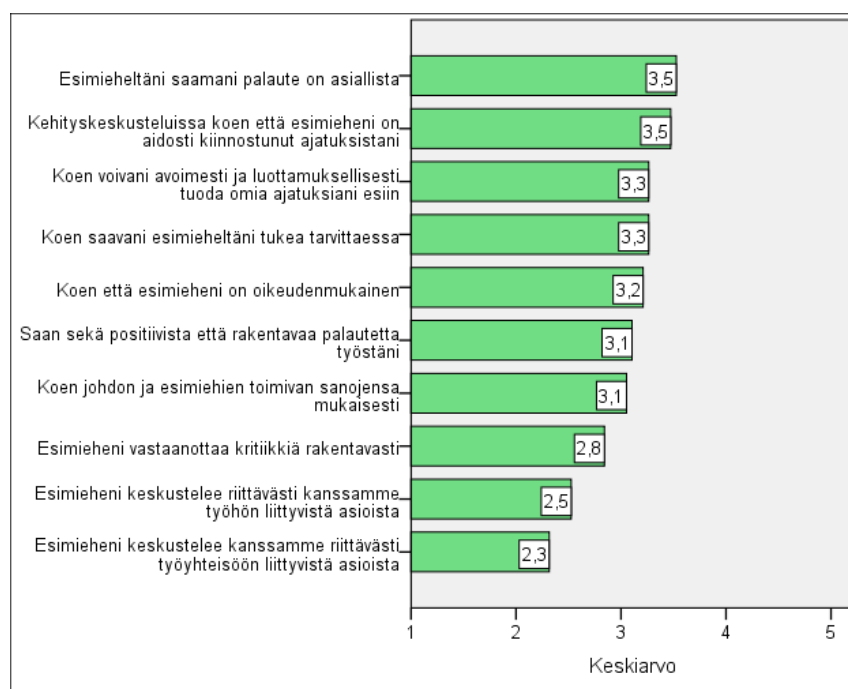
Työympäristössä, jossa työskennellään eri osastoissa ja fyysisesti toisistaan irrallisissa osastoissa, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota vielä selkeän sanallisen viestinnän lisäksi myös sanattomaan elekieleen. Täytyy myös muistaa niin sanottujen epämuodollisten vuorovaikutustilanteiden tärkeys.

Esimiehen on tunnistettava, että myös nämä epämuodolliset vuorovaikutustilanteet ovat kovin tärkeitä. Työntekijä tulkitsee myös näissä muutaman sekunnin käytäväkeskusteluissa esimiestään, ilmeitä, eleitä ja puhetapaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109–110.) Tämä sama asia pätee myös työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus edistävät niin työyhteisön kehittymistä kuin työhyvinvointiakin. Kun tilaa ei jää arvailuille ja huhupuheille vallitsee työyhteisössä luottava ilmapiiri. Kommunikaation merkitystä ei voi tarpeeksi ko-

rosta. Se on enemmän kuin tiedon välittämistä toiselle henkilölle, se on kaksisuuntainen prosessi. Kommunikaatio syntyy vasta vuorovaikutuksesta henkilöiden välillä. (Martin 2010, 95–97.)

Kolmannessa osiossa käsiteltiin **henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä**.

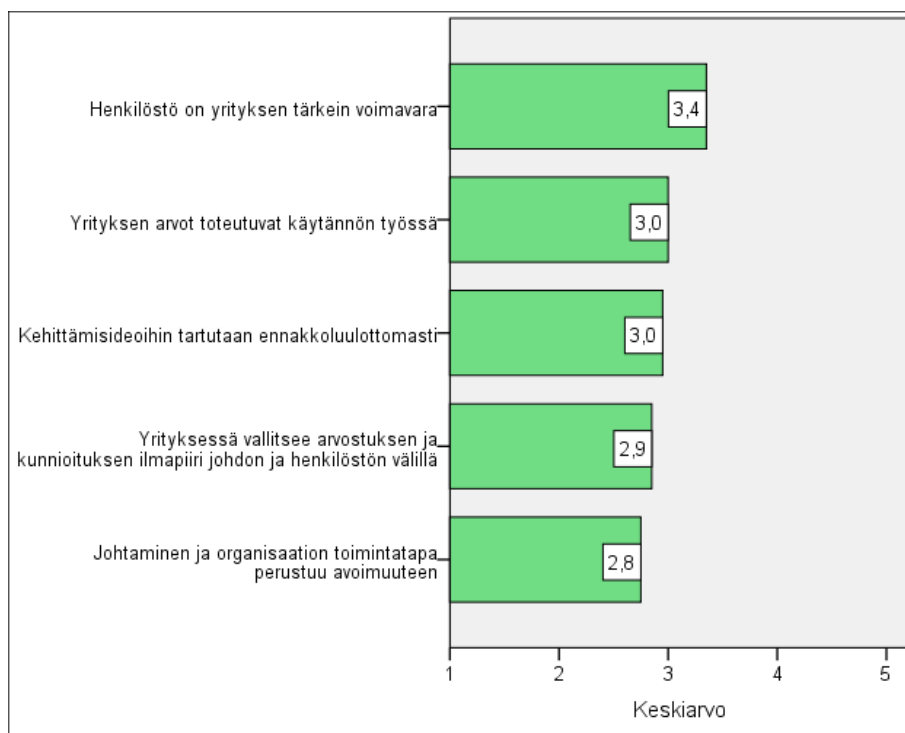


Kuva 7. Miten koet esimiestyön työpaikallasi?

Kuvassa 7 esitetään kyselyyn vastanneiden kokemuksia esimiestyöstä yrityksessä. Kuvassa on esitetty vastauksien keskiarvot. Parhaan keskiarvon 3,5 sai väittämät: *Esimieheltäni saama palaute on asiallista ja kehityskeskusteluissa koen, että esimieheni on aidosti kiinnostunut ajatuksistani*. Tämä on positiivista ja auttaa luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin syntymisessä. Esimiestyöskentelyä kuvaavista väittämistä esille nousi väittämät: *Esimieheni vastaanottaa kritiikkiä rakentavasti, esimieheni keskustelee riittävästi kanssamme työhön liittyvistä asioista, esimieheni keskustelee kanssamme työyhteisöön liittyvistä asioista*. Kahden viimeisen väittämän kohdalla suurin osa vastauksista oli ”osittain eri mieltä”. Tässä on esimiestyöskentelyyn kehittämisen kohta. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että esimiehen ei koettu olevan tarpeeksi vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Väittämän: *esimieheni vastaanottaa kritiikkiä rakentavasti* kohdalla on vastauksien keskiarvo 2,8. Vastaus on jokseenkin linjassa kysymysosion kahdeksan tuloksien kanssa, jossa oli kysymys yrityksen palautekulttuurista, ja se saikin osion heikoimmat pisteet.

Työn teoriaosuudessa oli käsitelty esimiehelle rakentavaa tapaa vastaanottaa palautetta. Esimiehen vastaanottaessa palautetta on hänen hyvä esittää tarkentavia kysymyksiä varmistaakseen, että on ymmärtänyt palautteen oikein. Esimiehen on hyvä kiittää palautteesta, huolimatta siitä minkälaisen tunnereaktion se hänessä aiheuttaa. Palaute on syytä kaikesta huolimatta yrittää vastaanottaa rakentavasti, sillä palaute auttaa kehittymään. Palautteeseen on myös toivottavaa vastata välittömästi, kuinka aikoo sen huomioida jatkossa. (Kuusela 2013, 88–89.)

Neljännessä osiossa työntekijöille esitettiin väittämiä **yleisesti työkuultuuriin ja työyhteisöön liittyvistä asioista**.

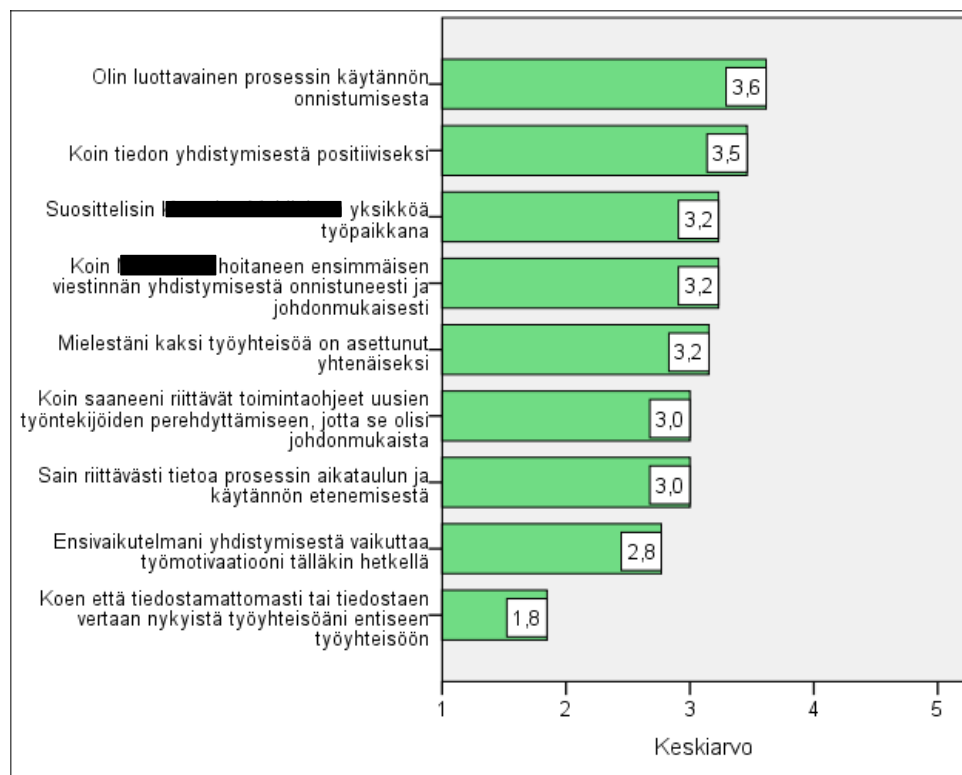


Kuva 8 Miten koet seuraavien väittämien toteutuvan työpaikallasi?

Kuvassa 8 esitetään kyselyyn vastanneille yleisiä väittämiä yrityksen toimintatavoista ja organisaatiokulttuurista. Kuvassa on esitetty vastauksien keskiarvot. Korkein keskiarvo tuli väittämälle: *Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara*, keskiarvolla 3,4. Kyselyn asettaja huomasi analysointia tehdessään asettaneensa kysymyksen ehkä hieman epäselvästi, jolloin se on kahdella tapaa tulkittavissa. Joko niin, että henkilöstö kokee johdon olevan sitä mieltä, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara tai niin, että miten työntekijä arvottaa henkilöstön aseman yrityksessä.

Heikoimmat keskiarvot syntyivät väittämistä: *Yrityksessä vallitsee arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri johdon ja henkilöstön välillä 2,8, sekä johtaminen ja organisaation toimintatapa perustuu avoimuuteen 2,9*. Nämä ovat työyhteisön ja työhyvinvoinnin kannalta heikohkot luvut. Organisaatiossa on ehkä syytä miettiä viestinnän tehostamista, joka lisäisi avoimuutta työyhteisössä. Johtamisen ja liikkeenjohdon prosessien välillä on jatkuvaa tasapainoilua ja erityisen tärkeä työkalu tasapainoilun auttamiseksi on viestintä (Åberg 2002, 9-17.)

Kohdassa 5A vastasi kysymyksiin organisaatio X:n henkilöstö.



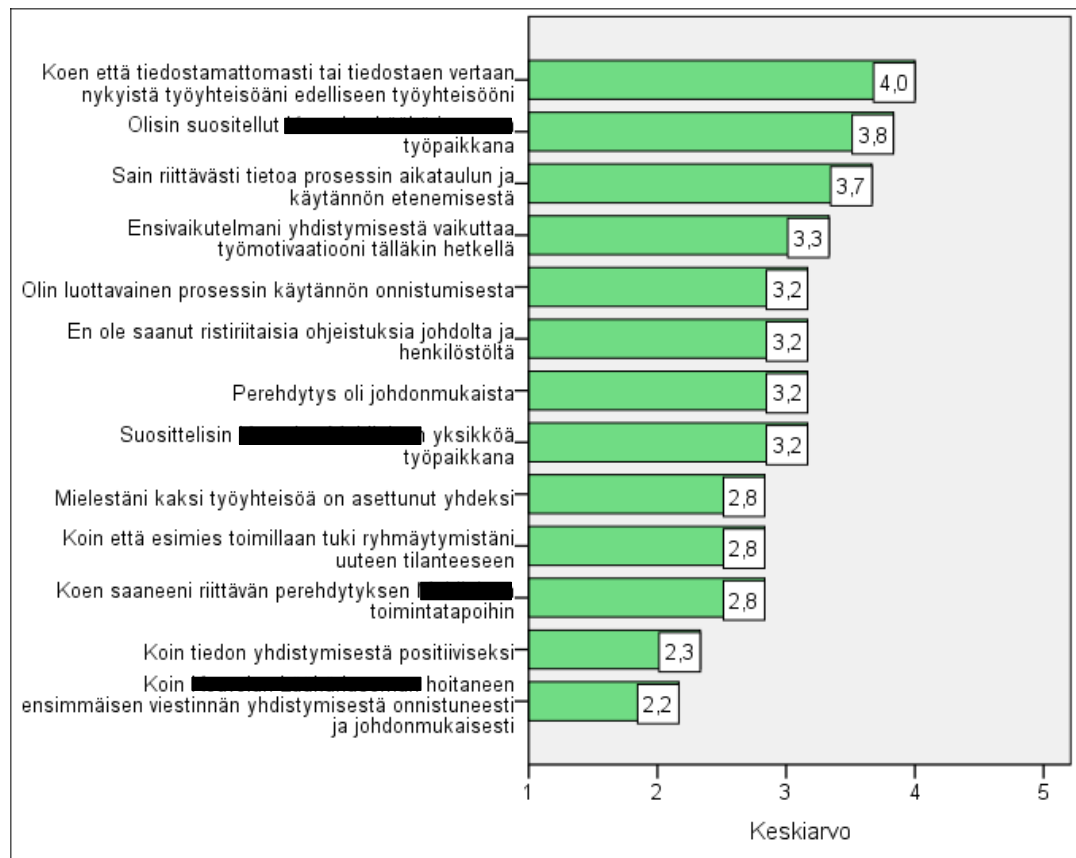
Kuva 9. Kokemukset yhdistymisestä yritys X:n henkilöstön vastaukset.

Kuvassa 9 esitetään kyselyyn vastanneiden kokemuksia yhdistymisestä. Tämän osion kysymyksiin on vastannut ”alkuperäisen” organisaation työntekijät. Kuvassa on esitetty vastauksien keskiarvot. Parhaimmat keskiarvon 3,6 sai väittämä: *Olin luottavainen prosessin käytännön onnistumisesta*. Sen voi tulkitella onnistuneena viestintänä. Henkilökunnalle on onnistuttu viestimään muutos tulevasta riittävän selkeästi ja aukottomasti, jolloin epävarmuus ei ole saanut kovinkaan suurta tilaa. Heikoimman keskiarvon 1,8 sai väittämä: *Koen, että tiedostamattomasti tai tiedostaen vertaan nykyistä työyhteisöäni entiseen työyhteisöön*. Suurin osa vastauksista oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri miel-



tä, joka tulkitaan tässä kovin positiivisena. Se voidaan tulkita niin, että organisaatio X:n ”alkuperäiset” työntekijät eivät jossittele entistä, vaan ovat sopeutuneet muutokseen kohtalaisen hyvin.

Kohdassa 5B vastasivat kysymyksiin **vain Y:n henkilöstö**.



Kuva 10 Kokemukset yhdistymisestä yritys Y:n henkilöstön vastaukset.

Kuvassa 10 esitetään kyselyyn vastanneiden kokemuksia yhdistymisestä. Tämän osion kysymyksiin on vastannut ”liittyneen” organisaation työntekijät. Kuvassa on esitetty vastauksien keskiarvot. Korkeimman keskiarvon 4 sai väittämä: *Koen, että tiedostamattomasti tai tiedostaen vertaan nykyistä työyhteisöäni entiseen työyhteisöön*. Sen voi tulkita negatiivisena tekijänä yhdistymisen kannalta. Tuloksen voi tulkita niin, että liittynyt henkilöstö ei ole sopeutunut uuteen ympäristöön vielä. Vastaava luku henkilöstöllä, joka oli jo työskennellyt yritys X:ssä oli 1,8. Ero on siis huomattava. Myös väittämät entisen ja nykyisen työpaikan suositteluista voisi tulkita niin että, sopeutuminen ei ole vielä toteutunut. Entistä työpaikkaa olisi suositeltu työpaikkana mieluummin, kuin nykyistä. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että sekä X-joukon, että Y-joukon keskiarvo oli 3,2 väittämälle: *Suosittelisin yritystä X:ää työpaikkana*.

Heikoimman keskiarvon 2,2 sai väittämä: *Koin yritys Y:n hoitaneen ensimmäisen viestinnän yhdistymisestä onnistuneesti ja johdonmukaisesti*. Vastaava luku henkilöstöllä, joka oli jo työskennellyt yritys X:ssä oli 3,2. Muutoksesta kertovassa kirjallisuudessa on nostettu usein esille ensimmäisen viestinnän merkitys koko projektin onnistumiselle. Viestit ja puheet laitetaan käytäntöön ensimmäisten toimenpiteiden kautta. Tämä vaihe antaa suuntaa tulevasta ja muokkaa henkilöstön käsitystä jatkosta. Näitä ensimmäisiä toimia henkilöstö tarkastelee kriittisesti ja tekee johtopäätöksiä tulevasta pitkälle siltä pohjalta, onnistuivatko ensimmäiset toimenpiteet. (Valpola 2004, 32–33.)

Juuri tämä Valpolan kirjoittama teoria on astunut tässä tilanteessa käytäntöön. Ensimmäinen viestintä on epäonnistunut Y-joukolle, ja se heijastaa negatiivisina kokemuksina koko prosessin ajan. Myös väittämän: *Koin tiedon yhdistymisestä positiivisena* keskiarvo 2,3 heijastaa tätä samaa havaintoa. Kuitenkin samat vastaajat ovat antaneet väittämille: *Sain riittävästi tietoa prosessin aikataulun ja käytännön etenemisestä* keskiarvon 3,7, joka on erityisen hyvä, kun vertaa sitä ensimmäisen tiedotuksen saamaan keskiarvoon. Myös väittämän, *olin luottavainen prosessin käytännön onnistumisesta* keskiarvo 3,2 on mielenkiintoinen, kun vertaa henkilöstön arvosanaa ensimmäisestä viestinnästä. Eli kuitenkin alku järkytyksen jälkeen on yritys Y:n työntekijöihin onnistuttu luomaan luottamusta onnistuvasta yhdistymisestä.

Tutkimuskysymyksen kannalta tarkasteltuna mielenkiintoisia ovat väittämät: *Mielestäni kaksi työyhteisöä on asettunut yhdeksi, koin että esimies toimillaan tuki ryhmäytymistäni uuteen tilanteeseen ja koen saaneeni riittävän perehdytyksen yritys X:n toimintatapoihin*. Kaikkien näiden kolmen väittämän keskiarvo oli 2,8, eli heikohko. Tässä nousee esille kaksi konkreettista esimerkkiä siitä, mitä tulisin parantaa seuraavassa vastaavassa tilanteessa. Ryhmäytyminen ja perehdytys ja kolmas heikohkon arvosanan saanut työyhteisöjen ”yhertyminen” helpottuu näiden kahden asian parantamisella.

Teoriaosuudessa työturvallisuuslaki toimivan työyhteisön kehyksenä on korostettu perehdytyksen tärkeyttä. Työturvallisuudella on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin liittyen on perusteltua nostaa esille perehdytys. Hyvin toteutettuna perehdytys kasvattaa työturvallisuutta ja työhyvinvointia. Hyvin perehdytetty henkilö oppii nopeammin ja näin kokee työnsä mielekkäämmäksi. Tämä lisää työhyvinvoin-

tia, ja näin toimitaan turvallisesti työyhteisössä. Työturvallisuuslain 2 luku kertoo työnantajan velvollisuuksista ja sen 14§ ohjaa työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta.

Kysymysosio 6 toteutettiin siten, että **työkulttuuria** kuvaavia adjektiivipareja, kuten esimerkiksi sulkeutunut – avoin, asetettiin vastakkain ja vastaaja sai valita niiden väliltä viidestä sarakkeesta, jonka kohdan koki kuvaavan parhaiten organisaation kulttuuria. Kyseistä esitystapaa nimetään Osgoodin asteikoksi (esemanttinen differentiaali) (Heikkilä 2014, 52)

Taulukko 1. Adjektiiviparit

<b>Ohessa on työkulttuuria kuvaavia adjektiivien vastakohtia. Välissä on viisi saraketta. Aseta jokaiselle riville rasti siihen kohtaan kumpaan adjektiiviin mielipiteesi kallistuu. Keskimäinen sarake on neutraali.</b>						
Sulkeutunut	1	4	7	7	1	Avoin
Vanhoihin kaavoihin kangistunut	1	2	9	7	1	Kehitysmyönteinen
Kireä	1	4	6	8	1	Leppoisa
Varautunut	2	6	7	4	0	Luottamuksellinen
Latistava	2	3	14	1	0	Innostava
Epävakaa	0	3	12	3	1	Vakaa
Hajamielinen	0	2	11	5	1	Keskittynyt
Jahkaava	0	4	8	7	1	Eloisa

Taulukossa 1 on esitetty työkulttuuria kuvaavia adjektiivien vastakohtia. Numerot kuvaavat sitä, kuinka monta vastausta kukin sarake on saanut. Tämän kysymysosion tarkoituksena oli selvittää organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä työpaikalla.

Kuten kuvasta ja luvuista voi päätellä, koki suurin osa vastaajista asiat neutraaleina. Sekä positiivisena että negatiivisena asiana voidaan todeta myös ääripäiden vähäisyys. Tuloksista voi huomata, että organisaatiota pidetään jokseenkin kehitysmyönteisenä ja työilmapiiriä jokseenkin leppoisana ja eloisana. Negatiivisinä huomioina täytyy todeta, että suurempi osa vastaajista oli vastannut ilmapiirin olevan varautunut kuin luottamuksellinen. Myös ilmapiirin koki suurempi osa latistavaksi kuin innostavaksi. Toki täytyy myös huomioida, että eniten neutraaleja vastauksia tuli kuitenkin näissäkin kohdissa.

Kysymysosio 7 käsitteli **työtyytyväisyyskyselyjä** ja **kehityskeskusteluja**. Kysymysosiollla haluttiin selvittää henkilöstön kokemukset työtyytyväisyyskyselyjen ja kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä itselle ja organisaatiolle.

Työtyytyväisyyskyselyjä suurin osa piti hyödyllisenä itselle ja organisaatiolle. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että näiden pohjalta löytyneitä haasteita työstetään ja osittaisesti ne myös astuvat käytäntöön.

Kehityskeskusteluja pidettiin vähemmän hyödyllisinä itselle kuin työtyytyväisyyskyselyjä. Kuitenkin enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että havaittuja haasteita työstetään osittain ja muutokset astuvat käytäntöön useammin kuin työtyytyväisyyskyselyjen kohdalla.

Kysymysosio 8:ssa pyydettiin henkilöstöä antamaan **kouluarvosana** työhyvinvointiin vaikuttaviin seikkoihin. Arvosanat annettiin kustakin asiasta kolmeen kertaan; ennen yhdistymistä oleva arvosana, heti organisaatioiden yhdistymisen jälkeinen arvosana sekä tämänhetkinen arvosana. Tämä kysymysosio ja osio 9 olivat tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat. Näillä osioilla saatiin selvitettyä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden muutokset, organisaatiomuutoksen eri vaiheissa.

Taulukko 2. Arvosana työtyytyväisyydelle kolmena eri aikana

<b>Anna kouluarvosana seuraavista asioista/tekijöistä. (Asteikolla 4-10)</b>	<b>Ennen yhdistymistä</b>	<b>Yhdistymisen jälkeen</b>	<b>Nykyhetki</b>
<b>Toimenkuvani yrityksessä</b>	8,3	7,2	7,6
<b>Oma motivaationi</b>	8,1	7,0	7,4
<b>Työyhteisön motivaatio</b>	8,2	7,1	7,2
<b>Työn joustavuus</b>	8,3	7,4	7,7
<b>Työilmapiiri</b>	8,5	6,9	7,4
<b>Palautekulttuuri</b>	7,3	6,6	6,9
<b>Sisäinen tiedottaminen</b>	7,5	7,2	7,4
<b>Fyysinen työympäristö</b>	7,1	6,7	6,8

Taulukosta 2 käy ilmi, että organisaatiomuutoksella on ollut merkittävä vaikutus henkilöstön työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Jokaisen osion kohdalla, voi

huomata saman ilmiön. Ennen yhdistymistä työhyvinvointi on ollut korkeimmillaan, ja heti yhdistymisen jälkeen se on laskenut oleellisesti. Positiivista on kuitenkin se, että kysyttäessä nykyhetken tilaa ovat keskiarvot hieman nousseet yhdistymisen jälkeisestä ajasta. Radikaalein muuttuja on työilmapiirin kohdalla. Tämä on samassa linjassa aiempien vastauksien kanssa. Kuten kuvasta 10 voi todeta, ei ryhmäytyminen ole muutoksen alussa onnistunut. Tällöin on selvää, että se vaikuttaa työilmapiiriin.

Kysymysosio 9 oli asetettu aikajanan muotoon. Siinä vastaajat antoivat **kouluarvosanan työtyytyväisyydelleen** ennen organisaatioiden yhdistymistä olevalle ajalle, yhdistymisen jälkeiselle ajalle, nykyhetkelle sekä tulevaisuudelle (vuosi 2017). Vaikka tulevaisuus kohdan vastaukset eivät anna vastausta tutkimuskysymyksille, koin sen tärkeäksi osaksi kyselyä. Tulevaisuuteen sijoitetun arvosanan perusteella saa toimeksiantajaorganisaatio tietoa henkilöstön asenteista ja uskosta, paraneeko työtyytyväisyys.

Taulukko 3. Arvosana kokonaistyötyytyväisyydelle.

Ennen yhdistymistä	Yhdistymisen jälkeeseen	Nykyhetki	Tulevaisuus (2017)
8,05	7	7,35	7,2

Kysymysosio 9 antaa kovin samankaltaisen tuloksen kuin kysymysosio 8.

Tämä kysymysosio onkin eräänlainen yhteenveto koko tutkimuksen tuloksista. Kuvasta voi tulkita työhyvinvoinnin laskemisen organisaatioiden fyysisen yhdistymisen aikana. Myös tässä käy ilmi, kuten osio 8:ssa, että nykyhetki koetaan kuitenkin positiivisemmin kuin alkuvuosi. Organisaatiolle yksi tärkeimmistä tiedoista tässä on myös tulevaisuuden työhyvinvointia kuvaava arvosana. Tulevaisuudelle on annettu hieman heikompi arvosana kuin nykyhetkelle. Se kuvaa, että henkilöstö ei ole kovin tulevaisuusmyönteistä. Muutos on horjuttanut heidän luottamusta tulevaan ja eikä täysin uskota työhyvinvoinnin kohenemiseen.

## 6.2 Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta yrityskaupasta johtuneen organisaatiomuutoksen vaikuttaneen henkilöstön työhyvinvointiin kielteisesti. Kahden

organisaation yhdistymisestä voidaan todeta, että liittyneen organisaation (organisaatio Y) henkilöstö on kokenut muutoksen kielteisemmin kuin organisaatio X:n henkilöstö. Tuloksista voidaan huomata merkittävä poikkeama näiden kahden organisaation ensimmäisen viestinnän onnistumisesta. Organisaatio Y:n henkilöstö koki, että ensimmäinen viestintä yhdistymisestä ei ole onnistunut. Organisaatio Y:n työntekijät kokivat myös, että perehdytys yritys X:n toimintaan on ollut hieman heikohkoa, mutta perehdytyksen johdonmukaisuus oli kuitenkin kohtalaisen hyvää. Hieman kielteisesti koettiin myös esimieheltä saatu tuki ryhmäytymiseen sekä ryhmäytymisen onnistuminen.

Näistä tuloksista voidaan poimia olennaiset seikat, jotka ovat vaikuttaneet organisaatio Y:n työhyvinvointiin muutoksessa. Heikosti onnistuneena pidettiin ensimmäistä viestintää, jolla on varmasti suuri syy siihen, miksi henkilöstö tuloksien mukaan koki tiedon yhdistymisestä negatiivisesti. Ryhmäytyminen ja ryhmäytymisen tukeminen on onnistunut myös heikonlaisesti ja tämän voi olettaa olevan syynä siihen, miksi suurin osa työntekijöistä vertaa edelleen vanhaa ja uutta työyhteisöään. Muutosprosessin voi siis todeta olevan vielä kesken, sillä luopumista menneestä ei ole vielä tapahtunut.

Tutkimuksen mukaan organisaatio X:n alkuperäisten työntekijöiden muutoskokemus oli hieman parempi kuin organisaatio Y:n henkilöstöllä. Organisaatio X:n työntekijöille muutoksen viestintä on ollut kohtuullisen onnistunutta. Henkilöstö on ollut myös luottavaista prosessin etenemisestä. Yritys X:n henkilöstö ei myöskään koe vertaavansa nykyistä ja edellistä työyhteisöä.

Tuloksista voi todeta, että kahden organisaatiokulttuurin yhdistyminen ei ole täysin onnistunut. Tähän tulisi jatkossa kiinnittää vastaavissa tilanteissa huomiota. Kulttuurien kohtaamista helpottavat tutustuminen ja tieto toisen organisaation kulttuurista ja kulmakivistä, jotta voidaan tehdä sopivat toimet molempien osapuolten sopeutumisen edistämiseksi. Molempien osapuolien olisi silloin helpompi hyväksyä toistensa tapa toimia, ja koostaa niistä uusi yhtenäinen toimintatapa. Tämä vaatii päättävien ymmärrystä resurssien irrottamiseen tämän tärkeän tehtävän hyväksi.

Kun kaksi kulttuuria kohtaa toisensa, on selvää, että tulee törmäyksiä. Osapuolet ovat yleensä niin sisällä omassa kulttuurissaan tiedostamattaan, että omaa kulttuuria ei osata katsoa kriittisesti. Oman kulttuurin kriittinen tutkiminen vaatii tietoisia toimia, jotta sitä voidaan tarkastella objektiivisesti. Kun on opittu

toimimaan oman ryhmän hyväksymisen periaatteiden mukaisesti, on luonnollista, ettei omasta turvalliseksi koetusta toimintatavasta luovuta vähällä. Tämä ilmenee ja korostuu esimerkiksi fuusioissa. Henkilö tai tiimi on tottunut menestymään työyhteisössään tietynlaisella tavalla ja tietynlaista kaavaa noudattaen. Toimintamalli on tuttu ja helppo siitäkin huolimatta, onko johtamiseen tai kulttuuriin oltu tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Organisaatioon kasvetaan osaksi kuin perheeseen. (Kuusela 2015, 177–179.)

Sekä suljetuissa kysymyksissä, että avoimissa vastauksissa kävi ilmi henkilöstön kokevan vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä minimaalisina. Tällä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Vastauksissa työntekijöiden resurssien minimoimisen koettiin heikentävän työn laatua ja näin työntekijän itsemääräämistä, jolla on vaikutus henkilöstön työssä jaksamiseen.

Palautekulttuuri, sisäinen tiedottaminen sekä fyysinen työympäristö ovat saaneet kyselyssä heikoimmat keskiarvot. Sisäisen tiedottamisen ja fyysisen työympäristön välillä voi olla yhteys osastojen fyysisen erillisyyden takia. Palautekulttuurin suunnan näyttäjänä toimii esimies. Esimiestyöstä kysyttäessä ilmeni, henkilöstön kokevan, että esimies ei keskustele riittävästi heidän kanssaan työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Koettiin myös, ettei esimies vastaanota kritiikkiä kovin rakentavasti.

Tutkimuksen perusteella organisaation tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön arvosanalle tulevaisuudesta. Selvää on, että henkilöstö ei koe työhyvinvointinsa paranevan tulevaisuudessa. Työntekijöiden avoimissa vastauksissa on myös aistittavissa epäluottamusta.

*Menestyksen takana on yhteisesti omaksuttu ajatus siitä, että työhyvinvointi ja tuottavuus eivät ole toistensa vaihtoehtoja. Ne ovat toistensa edellytyksiä* (Aura & Ahonen 2016, 194).

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti koostuu toistettavuudesta, objektiivisuudesta sekä raportoinnista. Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella kaikkien näiden osa-alueiden näkökulmasta. Tässä työssä suljetut kysymykset antoivat vastaavia tuloksia kuin vapaan kommentointikentän vastaukset.

Tässä työssä kiinnitettiin huomiota erityisesti kyselytutkimuksen luotettavuuteen. Kyselyn kysymykset aseteltiin niin, etteivät ne ohjaa vastaajaa vastaamaan tutkimusta vääristävällä tavalla.

Tässä työssä tietoja kerättiin työntekijöiltä. Eettisesti on huomioitava, ettei työntekijän vastauksilla ole mitään vaikutusta kyseisen työntekijän työn säilyvyyteen tai muihin työhön liittyviin toimiin, työhyvinvoinnin parannus pois lukien. Tästä syystä kyselytutkimus toteutettiin nimettömänä ja ilman taustatietokysymyksiä. Kyselyitä ja avoimia kommentteja ei luovuteta sellaisinaan yrityksen edustajille. Edustaja saa tiedoista analysoidun version. Tällä varmistetaan, että vastaukset pysyvät tunnistamattomina toimeksiantajaorganisaatiolle.

Työn tuloksissa on otettu huomioon, ettei tuloksille ole luotettavaa vertailupohjaa ennen muutosta. Kyselyssä on tarkasteltu ja arvioitu työhyvinvointia ennen muutosta, mutta vertailtavaa tutkimustietoa molemmista työyhteisöistä ei ole ennen muutosta. On mahdollista ja jopa todennäköistä, että osa työhyvinvoinnin haasteista on ollut olemassa molemmissa organisaatioissa jo ennen yhdistymistä.

#### 6.4 Kehittämisehdotukset toimeksiantajaorganisaatiolle

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on tärkeää, että alkutilanne on kartoitettu. Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut varsinainen työhyvinvointikysely vaan löytää ne tekijät, jotka vaikuttivat muutoksen aiheuttamaan työhyvinvoinnin muutokseen, eli miten organisaatio voisi toimia jatkossa paremmin ja miten kohentaa tämän hetken työhyvinvoinnin tilaa edellisen organisaatiomuutoksen vaikutuksen jäljiltä.

Työilmapiirin haasteet on jokaisen työyhteisöön kuuluvan yhteinen asia. Yksi mahdollisuus kehittää työilmapiiriä voisi olla, että yritys ottaisi ulkopuolisen työnohjaajan. Henkilöstö kokee myös, ettei heidän osaamistaan ja ammattitaitoa kunnioiteta riittävästi. Tämän kokemisen suurin syy on siihen, että he kokevat etteivät pysty tekemään työtään tarpeeksi hyvin jatkuvien resurssien kiristämisen takia. Nyt tarvitaan onnistumisia ja myönnetyksiä molemmin puolin. Esimies voisi esimerkiksi konsultoida tai käydä kehityskeskustelua henkilöstöosaston tai ulkopuolisen työnohjaajan kanssa löytääkseen tilanteeseen ulko-



puolista näkökulmaa. Kunkin työntekijän tulee punnita myös omia alaistaitojaan. *Hyvinvoivat työyhteisöt ovat taipuvaisempia näkemään syytä epäonnistumiseen joko itsessään tai olosuhteissa, huonommin voivat työyhteisöt esimiehellä* (Rehnbäck 2005, 21). Henkilöstössä on jokaisen syytä miettiä itseksensä kysymyksiä: Millaisilla toimilla voin itse vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin? Miten itse toimin ja miten oletan muiden toimivan? Tärkeintä on kuitenkin se, että henkilöstö itse haluaa kehittää omia alaistaitojaan ja vuorovaikutussuhteitaan myös esimiestä kohtaan. Organisaatio on jo tämän selvityksen tilaamalla osoittanut kiinnostusta ja halukkuutta kehittää toimintaansa.

Organisaatioyhdistymisen kannalta olisi tärkeää jatkossa kiinnittää huomiota työkuultuurien suurimpien erojen selvittämiseen ennen konkreettista yhdistymistä, jotta kohtaamista voisi pehmentää. Henkilöstö tarvitsee esimiehen konkreettista läsnäoloa koko muutosprosessin ajan. Ajan kuluessa henkilöstön tuen tarve esimieheltään vähenee luottamuksen kasvaessa. Myös yhteisen muutoksen viestintästrategian luominen yhdistyviin organisaatioihin voi auttaa muutosviestinnän käsittelyssä. Muutosviestinnän ensimmäisen vaiheen jälkeen tulee henkilökuntaa kuunnella ja ennen kaikkea perustella vastaukset sekä luoda luottamusta työntekijöihin. Tärkeintä on varata riittävät resurssit esimiehille muutoksen toteuttamiseen. Hätiköiden tehdyt toimenpiteet aiheuttavat välittömiä ja välillisiä vaikutuksia myöhemmin.

## 6.5 Jatkotutkimuksien aiheet

Työn aihepiiri oli kokonaisuutena kovin moniulotteinen ja mielenkiintoinen. Tulvaisuuteen katsovat ja kehitysmuuntoiset organisaatiot kiinnittävät huomiota entistä enemmän yrityksen kehittämiseen työhyvinvoinnista tinkimättä.

Tästä työstä nousi esille seuraavia jatkotutkimuksien aiheita: Mikä vaikutus yksilön omilla voimavaroilla on, kun kohdataan muutos työelämässä?

Henkilöstölle tehtävä tutkimus siitä, miten henkilöstö kokee omat alaistaitonsa verraten vaatimukseen esimiestyöstä. Löytyykö johdonmukaisuus työelämän vaatimuksilta?

Jatkotutkimuksen aiheena heräsi ajatus myös organisaatiomuutoksen tutkimisesta esimiehen silmin. Tarkoituksena on selvittää antaako yrityksen johto riittävät resurssit ja tuen esimiehille muutoksien onnistuneeseen läpiviemiseen?

Kiinnostavaa olisi myös tietää, miten yrityksen tulokseen vaikuttaa työntekijöiden palkitseminen säästökohteiden löytämisestä.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli kyselytutkimuksen avulla löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen tavoite saavutettiin.

Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja sen rajaaminen oli haastavaa. Tutkimuksen aihe oli kovin monisäikeinen ja ajatuksia herättävä, joten tutkimusta olisi voinut laajentaa lähes loputtomiin. Tutkimuksesta voi johtaa useita lisätutkimuksien kohteita.

Jos yrityksessä on tarpeellista tehdä resurssien kiristämistä, on se syytä tehdä henkilöstölle perustellen. Tällöin henkilöstö kokee, että heitä arvostetaan. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien väheneminen on suoraan verrannollinen työhyvinvoinnin heikkenemisen kanssa. Organisaation olisi myös syytä miettiä kannustimia työntekijöille resurssien tehostamisen ilmentämiseen, mikäli resurssien tehostus on tarpeen. Suorittavaa työtä tekevillä on oletettavasti paras tieto työstään ja työnsä tehostamisesta.

Muutokset ovat aina haastavia niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Tämä työ osoittaa sen, että valmisteluun organisaatioiden kohtaamisesta on käytettävä runsaasti aikaa, jotta suuremmilta törmäyksiltä välttyttäisiin. Myöskään vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä ei voi liiaksi korostaa.

## LÄHTEET

- Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2015. Työuupumus. Saatavissa: [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681) [viitattu 3.11.2016].
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf> [viitattu 10.11.2016].
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516815> [viitattu 3.11.2016].
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä: Helsinki: WSOY.
- Kallunki, H. 2008. Muutos ja johtaminen organisaatiossa. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Hallintotiede.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011a. Rafting Through the Thesis Process: Step by Step Guide to Thesis Research. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011b. KVANTTI. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martin, J. 2010. Key Concepts in human resource management. London: SAGE 2010.
- Pahkin, K. & Vesanto, S. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1> [viitattu 11.11.2016].
- Perustuslaki 11.6.1999/731.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011 Menetelmäviidakon raivaajat. Vantaa Hansaprint: JTO.
- Puustinen, U. 2015. Työsopimuslaki rajaa sananvapautta. Motiivi 9/2015. Saatavissa: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/tyosopimuslaki-rajaa-sananvapautta/> [viitattu 30.10.2016].
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rehnbäck, K. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Saatavissa: <https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Tyoyhteisotaidot/Alaistaidot.pdf> [viitattu 18.11.2016].

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <http://stm.fi/tietoa-tyohyvinvoinnista> [viitattu 11.11.2016].

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

Toivola, J. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankeissa. Pro-gradu tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveydenhuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot, Helsinki: WSOY.

Åberg, L. 2002. Viestinnän strategia. Helsinki: WSOY.

## KUVAT

Kuva 1. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004)

Kuva 2. Muutoskäyrä (Kubler-Ross 1969) (Pirinen 2015)

Kuva 3. Esimiehen paikka työyhteisössä (Järvinen 2014)

Kuva 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014)

Kuva 5. Miten koet työtehtäväsi työpaikallasi?

Kuva 6. Miten koet työyhteisön työpaikallasi?

Kuva 7. Miten koet esimiestyön työpaikallasi?

Kuva 8. Miten koet seuraavien väittämien toteutuvan työpaikallasi?

Kuva 9. Kokemukset yhdistymisestä yritys X:n henkilöstön vastaukset.

Kuva 10. Kokemukset yhdistymisestä yritys Y:n henkilöstön vastaukset.

## TAULUKOT

Taulukko 1. Adjektiiviparit

Taulukko 2. Arvosana työtyytyväisyydelle kolmena eri aikana

Taulukko 3. Arvosana kokonaistyötyytyväisyydelle

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu  
Hanna Molander|Opiskelija  
hanna.molander@student.kyamk.fi  
Opinnäytetyön kyselylomakkeen saatekirje



13. LOKAKUUTA 2016

**██████████████████████████████ henkilöstö**

Hei **██████████** väki!

Olen Kymenlaakson Ammattikorkeakoulusta liiketalouden opiskelija. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä organisaatiomuutoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. Oheisen kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia yrityskaupasta johtuneesta organisaatiomuutoksesta. Tästä syystä juuri sinun vastauksesi on kovin tärkeä.

Toivon, että vastaat kyselyn jokaiseen kohtaan. Kyselyn lopussa on vapaata tilaa kirjoittaa kommentteja mihin tahansa kyselyn osioon viitaten.

Kyselyt käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta eteenpäin.

Yhteistyöstä kiittäen!

*Hanna Molander*

Hanna Molander/Opiskelija

Tämä kysely on toteutettu suljetuilla kysymyksillä. Toivon, että vastaat kaikkiin kyselyssä esitettyihin kysymyksiin. Kyselyn lopussa on avointa tilaa. Voit vapaasti kommentoida sinne lisää mistä tahansa asiasta.

Kysymykset 1-5 vastataan alla olevan 1-5 asteikon mukaisesti.

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. En eri, enkä samaa mieltä
4. Osittain samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

1. Miten koet työtehtävät työpaikallasi?	1	2	3	4	5
1. Nykyinen työtehtäväni on mielekäs					
2. Nykyinen työtehtäväni vastaa kykyjäni					
3. Minulla on vaikutusmahdollisuus oman työni suunnitteluun ja organisointiin					
4. Työni on motivoivaa					
5. Työpanostani arvostetaan					

2. Miten koet työyhteisön työpaikallasi?	1	2	3	4	5
1. Oloni on kotoisa työyhteisössä					
2. Yhteistyö ja viestintä on toimivaa eri osastojen välillä					
3. Tulen kuulluksi työyhteisössä					
4. Henkilöstön ”vire ja fiilis” heijastuu asiakkaan saamaan palveluun					
5. Työyhteisössä ei ole häiritseviä ristiriitojen henkilöiden välillä					

3. Miten koet esimiestyön työpaikallasi?	1	2	3	4	5
1. Esimieheni on oikeudenmukainen					
2. Saan esimieheltäni tukea tarvittaessa					
3. Saan sekä positiivista että rakentavaa palautetta työstäni					
4. Esimieheltäni saamani palaute on asiallista					
5. Esimieheni keskustelelee riittävästi kanssamme työhön liittyvistä asioista					
6. Esimieheni keskustelelee kanssamme riittävästi työyhteisöön liittyvistä asioista					
7. Voin avoimesti ja luottamuksellisesti tuoda omia ajatuksiani esiin					
8. Kehityskeskusteluissa koen että esimieheni on aidosti kiinnostunut ajatuksistani					
9. Johto ja esimieheni toimivat sanojensa mukaisesti					
10. Esimieheni vastaanottaa kritiikkiä rakentavasti					

4. Miten koet seuraavien väittämien toteutuvan työpaikallasi.	1	2	3	4	5
1. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara					
2. Yrityksen arvot toteutuvat käytännön työssä					
3. Kehittämisideoihin tartutaan ennakkoluulottomasti					



4. Yrityksessä vallitsee arvostuksen ja kunnioituksen ilmapiiri johdon ja henkilöstön välillä					
5. Johtaminen ja organisaation toimintatapa perustuu avoimuuteen					

<b>5. Työskentelitkö ennen yhdistymistä [redacted] palveluksessa?</b>	<b>KYLLÄ</b> ( )	<b>EI</b> ( )
Jos vastasit <b>KYLLÄ</b> , vastaathan kohdan <b>5A. kysymyksiin</b> .		
Jos vastasit <b>EI</b> , Vastaathan kohdan <b>5B. kysymyksiin</b>		

1. Täysin eri mieltä
2. Osittain eri mieltä
3. En eri, enkä samaa mieltä
4. Osittain samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

<b>5 A. Jos vastasit <u>KYLLÄ</u>, vastaathan näihin kysymyksiin.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Koin tiedon yhdistymisestä positiiviseksi					
2. Koin [redacted] hoitaneen ensimmäisen viestinnän yhdistymisestä onnistuneesti ja johdonmukaisesti					
3. Sain riittävästi tietoa prosessin aikataulun ja käytännön etenemisestä					
4. Koin saaneeni riittävät toimintaohjeet uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, jotta se olisi johdonmukaista					
5. Olin luottavainen prosessin käytännön onnistumisesta					
6. Mielestäni kaksi työyhteisöä on asettunut yhtenäiseksi					
7. Ensivaikutelmani yhdistymisestä vaikuttaa työmotivaatiooni tälläkin hetkellä					
8. Koen että tiedostamattomasti tai tiedostaen vertaan nykyistä työyhteisöäni entiseen työyhteisöön					
9. Suositteaisin [redacted] yksikköä työpaikkana					

<b>5 B. Jos vastasit <u>EI</u>, vastaathan näihin kysymyksiin</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Koin tiedon yhdistymisestä positiiviseksi					
2. Koin [redacted] hoitaneen ensimmäisen viestinnän yhdistymisestä onnistuneesti ja johdonmukaisesti					
3. Sain riittävästi tietoa prosessin aikataulun ja käytännön etenemisestä					
4. Koen saaneeni riittävän perehdytyksen [redacted] toimintatapoihin					
5. Perehdytys oli johdonmukaista					
6. En ole saanut ristiriitaisia ohjeistuksia johdolta ja henkilöstöltä					
7. Esimies toimillaan tuki ryhmäytymistäni uuteen tilanteeseen					
8. Olin luottavainen prosessin käytännön onnistumisesta					
9. Mielestäni kaksi työyhteisöä on asettunut yhdeksi					
10. Ensivaikutelmani yhdistymisestä vaikuttaa työmotivaatiooni tälläkin hetkellä					

11. Tiedostamattomasti tai tiedostaen vertaan nykyistä työyhteisöäni edelliseen työyhteisöni					
12. Olisin suositellut [REDACTED] työpaikkana					
13. Suosittelisin [REDACTED] työpaikkana					

**6. Ohessa on työkuultuuria kuvaavia adjektiivi vastakohtia. Välissä on viisi saraketta. Aseta jokaiselle riville rasti siihen kohtaan kumpaan adjektiiviin mielipiteesi kallistuu. Keskimmäinen sarake on neutraali.**

1. Sulkeutunut						Avoin
2. Vanhoihin kaavoihin kangistunut						Kehitysmuotoinen
3. Kireä						Leppoisa
4. Varautunut						Luottamuksellinen
5. Latistava						Innostava
6. Epävakaa						Vakaa
7. Hajamielinen						Keskittynyt
8. Jahkaava						Eloisa

<b>7. Miten koet työtyytyväisyyskyselyt ja kehityskeskustelut? Valitse jokin kolmesta vastausvaihtoehdosta.</b>	<b>Ei</b>	<b>Joskus</b>	<b>Kyllä</b>
---	-----------	---------------	--------------

***Kun yrityksessänne tehdään vuosittaisia työtyytyväisyys kyselyjä:***

1. Koen, että niistä on hyötyä minulle itselleni			
2. Koen, että niistä on hyötyä organisaatiolleni			
3. Havaittuja haasteita työstetään			
4. Näiden pohjalta tehdään muutosehdotuksia ja muutokset astuvat käytäntöön			

***Kun yrityksessänne on vuosittain kehityskeskusteluja:***

1. Koen, että niistä on hyötyä minulle itselleni			
2. Havaittuja haasteita työstetään			
3. Näiden pohjalta tehdään muutosehdotuksia ja muutokset astuvat käytäntöön			

<b>8. Anna kouluarvosana seuraavista asioista/tekijöistä. (Asteikolla 4-10)</b>	<b>Ennen yhdistymistä</b>	<b>Yhdistymisen jälkeen</b> [REDACTED]	<b>Nykyhetki</b>
Toimenkuvani yrityksessä			
Oma motivaationi			
Työyhteisön motivaatio			
Työn joustavuus			
Työilmapiiri			
Palautekuulttuuri			